



**SAVONIA**



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

## MUUTOS ON MAHDOLLINEN

### ESIMIEHEN KOKEMUKSIA YRITYSOSTON JÄLKEISESTÄ UUDEN YKSIKÖN MUUTOSJOHTAMISESTA

TEKIJÄ: Elisa Pajala

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Elisa Pajala	
Työn nimi Muutos on mahdollinen: Esimiehen kokemuksia yritystoston jälkeisestä uuden yksikön muutosjohtamisesta	
Päiväys 25.2.2018	Sivumäärä/Liitteet 72
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Anne Flink	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Organisaatiomuutokset ovat välttämättömiä toiminnan jatkumisen ja kehittämisen kannalta. Se on kun jatkuva prosessi, johon vaikuttavat hyvin monet asiat ja tekijät. Johtajan rooli on muutoksessa suuri ja muutosjohtaminen on johtamisen tärkeä osaamisalue. Osaava muutosjohtaja saa vaikeankin muutoksen etenemään jouhevasti ja tuloksellisesti, mutta organisaatiomuutokset ovat aina omanlaisensa kriisi työyhteisössä. Henkilöstön osallistaminen muutokseen on ensiarvoisen tärkeä muutoksen kannalta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esimiehen kokemuksia yritystoston jälkeisestä uuden yksikön muutosjohtamisesta narratiivisena kerrontana. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää vastaavissa yritystoston jälkeisissä uusien yksikköjen muutosjohtamisissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin narratiivista tutkimusta. Narratiivisen tutkimuksen avulla esimiehen oli tarkoitus saada kokemuksensa ja sen vuoksi läpi käyneet tunteensa avuttua tarinaksi. Tarinan avulla voidaan avata ongelmakohtia muutosjohtamisessa ja miten kyseisen esimiehen osaaminen kehittyi tutkimuksen aikana. Tutkimuksen keskeisimpiä aihealueita olivat esimiehen kokemukset muutosjohtamisen keskellä ja näiden kokemusten käsittely ja pohdinta. Kokemukset käsittelivät lähinnä organisaation tavoitteiden merkitystä johtajan työssä muutosjohtamisen keskellä, muutosjohtamisen keinoja sekä organisaation tukea muutoksen keskellä olevalle esimiehelle ja henkilöstölle.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli käydä läpi muutosjohtamisen mukanaan tuomia kokemuksia esimiehen näkökulmasta ja näiden kokemusten kautta avata muutosjohtamisen vaikeuksia ja kompastuskiviä. Tärkeimmät havaitut keinot muutosjohtamisessa olivat tuen tarve, riittävä perehdytys ja suunnitelmallisuus. Nämä asiat nousivat tärkeimmäksi muutosjohtamisen hallinnan työkaluiksi. Esimies tarvitsee riittävän osaamistason, perehdytyksen, resurssoinnin ja suunnitelmallisuuden pystyäkseen pitämään muutosjohtamisen hallinnassa ja sitä kautta työyhteisön hyvinvoinnin hyvänä. Tiedottamisen avoimuutta pidettiin tärkeänä ja tiedottamisen lisääminen olisi vähentänyt muutosvastarainta, sillä huhut eivät olisi päässeet niin valloilleen. Muutokselle tulee antaa riittävästi aikaa ja sen täytyy olla koko ajan ylemmän johdon tarkkailussa ja seurannassa. Kun muutosprosessi viedään läpi avoimesti johdetusti ja henkilöstöä osallistamalla, muutosta ei koeta niin pelottavaksi ja siihen on helpompi sopeutua.</p> <p>Pohdinnassa voidaan todeta, että muutosten toteuttaminen vaatii aikaa ja hyvää tiedottamista. Esimiehen läsnäolo sekä johdonmukainen ja systemaattinen toimintatapa ovat tärkeitä tekijöitä muutosten yhteydessä. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat esimiehen tärkeitä ominaisuuksia. Esimiehesten on oltava henkilöstön tukena muutoksessa ja valmiina auttamaan heitä saavuttamaan tavoitteet. Vision on oltava ymmärrettävä ja siitä on tehtävä mahdollisimman tavoiteltava. Muutosjohtamisesta aikaisemmin tehdyt tutkimukset auttoivat esimiestä käsittelemään aihetta ja huomaamaan, että aikaisempien tutkimusten tulokset ovat yhteneväisiä hänen kokemuksiinsa asioihin. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa ylemmän johdon ja esimiesten johtamisen kehittämisessä ja uusien yrityskaupan mukana tulevien organisaatioiden muutosjohtamisen onnistumisessa.</p>	
<p><b>Avainsanat</b></p> <p>Muutosjohtaminen, esimiehen kokemukset, muutosjohtamisen portaat</p>	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Elisa Pajala			
Title of Thesis The change is possible: The manager's experience of the change management of the new unit after the acquisition			
Date	25.2.2018	Pages/Appendices	72
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners Anne Flink			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Organizational changes are vital in order to ensure the continuation and development of the organizations. It is like a continuous process, that is influenced by many things and factors. The role of the leader in change is huge and change management is an important area of leadership in leadership. A knowledgeable change manager gets even the most difficult change to proceed smoothly and efficiently, but organizational changes are always a crisis in the work community. It is paramount importance for change that the personnel will take part for change.</p> <p>The purpose of this masters thesis is to describe the experience of a supervisor after the acquisition of a new unit's transformation management as a narrative research. The aim of the study was to produce information that can be utilized in similar post-acquisition new units' change managements. Narrative research was used as a research method. By narrative research, the superintendent was supposed to gain her experience and therefore go through feelings as an open story. The story can open up problems in change management and how the forerunner of competence developed in the research. The most important themes of the study were the management of the manager's experience in the middle and the handling and discussion of these experiences. The experiences focused mainly on the importance of organizational goals in the leadership of the workforce in transformation management, the tools of change management, and the organization's support for the change of manager and staff.</p> <p>The aim of the study was to go through the experiences of change management from the supervisor's point of view and through these experiences to open up difficulties and stumbling blocks of change management. The most important ways to change leadership were the need for support, adequate orientation and planning. These issues became the most important tools for managing change management. A supervisor needs a sufficient level of know-how, orientation, resource and planning in order to be able to keep transformation management in control and thus good work community wellbeing. The transparency of the information was considered important and the provision of information would have reduced the response to change, as the rumors would not have come to a halt. The change must be given enough time and must always be in the monitoring and monitoring of senior management. As the transition process is conducted through openly led and participatory staffing, the change is not so scary and it is easier to adapt.</p> <p>In the reflection it can be stated that the implementation of the changes need time and good information. The presence of a supervisor, as well as a consistent and systematic approach, are important factors for change. Communication and interaction skills are key features of a supervisor. The superiors must be in support of the staff in change and ready to help them achieve the goals. Vision must be understood and made as objective as possible. Earlier studies of change management helped the supervisor to deal with the subject and note that the results of earlier studies are consistent with what she experienced. The results of this thesis can be utilized in the organization to develop leadership in senior management and supervisors and to succeed in transforming organizations involved in the new acquisition.</p>			
<b>Keywords</b> Change management, superior experience, change management stairs			

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TIEDOSTA MUUTOKSEEN .....</b>	<b>7</b>
2.1	Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen .....	8
2.2	Onko minusta muutosjohtajaksi? .....	11
2.3	Luottamus työyhteisössä .....	17
2.4	Muutosvastarinta .....	19
2.5	Minä uutena johtajana .....	21
2.6	Uuden edessä .....	26
2.7	Uupumus edessä?.....	28
<b>3</b>	<b>MUUTOSTA OHJAAVAN TIIMIN PERUSTAMINEN .....</b>	<b>32</b>
3.1	Tiedonkulun vaikeus .....	33
<b>4</b>	<b>VISION JA STRATEGIAN LAATIMINEN.....</b>	<b>36</b>
4.1	Esimiehen kokema riittämättömyyden tunne .....	37
4.2	Iloa elämään.....	39
4.3	Vahvuuksien kautta voittoon .....	41
4.4	Muutostartan ja -suunnitelman luominen .....	43
4.5	Henkilöstötyytyväisyyskysely .....	46
<b>5</b>	<b>MUUTOSVISIOSTA VIESTIMINEN .....</b>	<b>46</b>
5.1	Työnohjaus .....	47
5.2	Muutossuunnitelma.....	48
<b>6</b>	<b>TÄSSÄ SITÄ OLLAAN JA MIHIN SITÄ MENNÄÄN? .....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>58</b>

Jokainen muutos on omalla tavallaan järkevä, kaikki riippuu miltä kantilta asiaa katsoo. Jos muutos jää ymmärtämättömäksi, on myös muutoksen hyväksyminen vaikeaa. Jos muutos taas on perusteltu ja se tuo mukanaan myönteisiä kokemuksia, on muutokseen helpompi lähteä mukaan. Perusteleminen, ulkoapäin tuleva muutos tuo mukanaan muutosvastarintaa. Vastustus on luonnollinen reaktio selviytyäkseen kaaoksen keskellä. Muutoksessa eläminen on jatkuvan epävarmuuden keskellä olemista. Tuttu ja turvallinen katoaa ja rutiinit muuttuvat toisenlaisiksi. Tunteiden kirjo voi olla hyvinkin erilainen eri ihmisillä. Joku voi tuntea kutkuttavaa odotusta ja toivoa tulevasta muutoksesta. Toisille muutos voi olla hyvinkin pelottava ja epävarmuuden tuoja. Suomalaisuuteen sopii parhaiten epävarmuus ja pelko. Toisaalta taas iloa ja innostusta harvemmin näytetään. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007. 8, 16.)

Muutos on aina asioiden tekemistä ensimmäistä kertaa, joten valmiita ratkaisuja ei ole. Jännitteet muutoksen keskellä syntyvät juuri tämän vuoksi. Ihmisten on vaikea ymmärtää asioita, joista tietävät vähän tai eivät ymmärrä merkitystä. Muutoksen keskellä keskeneräisyyden sietäminen on keskeisessä roolissa. Valmistaa tulee hitaasti ja suunnitelmia joudutaan muuttamaan samalla kun entistä yritetään totetuttaa. Usko tulevaan täytyy säilyä ja sen vuoksi jatkuva, avoin keskustelu, muutoksen arviointi ja toteuttaminen tulisi olla koko muutosprosessin mittainen tapahtuma. (Ilmarinen 23 – 24.)

Hoitotyö on jatkuvan muutoksen keskellä. Tuleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus (Sote-uudistus) tuo mukanaan paljon uusia muutoksia koko terveyden- ja sosiaalihuollon kentälle. Tämä opinnäytetyö on tehty yhden yksityisellä vanhuspuolella toimivan yksikön johtajan kokemuksista ja ajatuksista muutosjohtamisen keskellä. Kyseessä on uuden yksikön käynnistäminen ja yrityskaupan mukana tulleen yrityksen yhdistäminen uuteen organisaatioon. Tämä valtava muutos on kerrottu tässä esimiehen kokemana. Opinnäytetyössä käsitellään muutosjohtamista, esimiehen tunteita muutoksen keskellä, sekä muutokseen liittyviä osa-alueita nimenomaan esimiehen kokemusten perusteella.

Vain muutos on pysyvää. Usein se koetaan uhkana, mutta se voi myös olla työyhteisön uusi voimavara. Usein uhkan kokeminen johtuu siitä, että tuttu ja turvallinen päättyy ja edessä on uusi, tuntematon aikakausi. Se herättää aina voimakkaita tunteita puolin ja toisin. Muutosta tarvitaan, jotta asiat voivat kehittyä ja sitä tapahtuu jatkuvasti. Osaa muutoksista ei edes huomata, mutta toiset tuntuvat mahdottomilta suorittaa. Mutta miten tuota muutosta voidaan hallita ja miten sitä voidaan parhaiten viedä eteenpäin esimiehen näkökulmasta katsottuna. Millaisia tunteita ja kokemuksia muutosjohtaminen esimiehelle tuo mukanaan?

Tässä opinnäytetyössä pyritään käsittelemään narratiivisesti eli kerronnallisesti esimiehen kokemuksia muutosjohtamisesta. Tärkeää on oppia millainen johtamisosaaminen esimiehellä on ennen muutosta ja miten se kehittyy muutoksen keskellä. Muuttuvatko toimintatavat jotenkin ja millaisilla asioilla saadaan kyseinen esimies jaksamaan arjen muutoksessa? Narratiivisellä lähestymistavalla on tarkoitus lähestyä asiaa esimiehen näkökulmasta ja hänen olosuhteistaan. Narratiivinen lähestymistapa

on identiteettityötä, jota voidaan käyttää oman minäkuvan vahvistamiseen, ja siinä yhdistyy yksilöllinen ja rakenteellinen näkökulma. Työssä käydään kerronnallisesti läpi ne kokemukset, mitä hän on muutoksessa läpi käynyt. Tämän narratiivisen työtavan tavoite on auttaa esimestä käymään läpi muutosta ja siihen liittyviä kokemuksia ja toimintatapoja sekä esittää johtopäätöksiä näiden kokemusten mukana tuomasta oppimisesta. Valitsin narratiivisen kuvauksen sen vuoksi, että sen avulla pystyin käsittelemään ja sisäistämään tiedot ja taidot, jota tarvitaan muutosjohtamisen keskellä. Narratiivisessa tutkimuksessa voin kerronnan avulla tutkia vastaan tulleita kokemuksia tai niitä ongelmia joita olen kohdannut muutosjohtamisen aikana.

Narratiivista tutkimusta voi käyttää monipuolisesti opetuksessa, valmennuksessa, kehitysprosessissa ja työnohjauksessa. Käytettävät narratiivit eli kertomukselliset aineistot voivat olla henkilökohtaisia tai julkisia, eikä niiden pituutta ole määritetty tarkasti. Narratiivinen tutkimus tulee olla kerronnallisia piirteitä sisältävä tarina, jossa on ajallisesti looginen rakenne. Tarinaa pitää koossa juoni, jossa on alku, keskikohta ja loppu. (Heikkinen 2001, 121-122.)

Narratiivinen tutkimus on sellainen, jossa ollaan kiinnostuneita yksilöiden vapaasti kertomista asioista omasta elämästään. Hännisen (2000, 21–22, 58) tarinallisen kiertokulun teorian mukaan ihminen tulkitsee prosessinomaisesti omaa elämäänsä, sen tapahtumia ja rajoja, omien tarinallisten malliensä avulla. Ajallisesti tuo tarina voi siis olla jo päättynyt tai koskea vasta tulevaa, jolloin sitä voidaan kutsua tarinalliseksi projektiksi. Tällaisessa tarinallisessa lähestymisessä nykyhetki on piste, jossa on sisällä menneisyys ja tulevaisuus. Kaikki tapahtumat menneessä ja tulevaisuudessa luovat merkityksen tulevaisuuden tapahtumille. Näin muodostuu tarinoita, jotka limittyvät teoriaan ja pitävät sisällään elementtejä erilaisista kulttuureista. Narratiivisissa tarinoissa tehdään selontekoja, puolustaudutaan, otetaan kantaa, kritisoidaan ja tehdään asioita ymmärrettäviksi. Kertomuksissa käydään läpi erilaisia selviytymisiä elämänmuutoksissa, käsitellään erilaisia henkilökohtaisia kokemuksia, tavoitteita, toiveita tai asenteita. (Hänninen 2000).

Hoitotieteen puolella narratiiviset eli tarinalliset tutkimukset on havaittu lisäävän ymmärrystä. Narratiivisten tutkimusten avulla voidaan saada arvokasta näkökulmaa potilaiden, asiakkaiden ja erilaisia työtehtäviä tekevien ihmisten elämästä. Kun vaikeistakin asioista tehdään kertomuksia ja niitä käsitellään, on hyötyjä tilanteissa asukas, sillä hoidon laatu tulee käsittelyn jälkeen varmasti parantumaan. (Vuokila-Oikkonen ym. 2001.)

Heikkisen (2001) mukaan narratiivisuudella on pitkät perinteet filosofiassa, kirjallisuustieteessä ja kielitieteessä. Narratiivisuus lisääntyi, kun tiede-käsitykset kokivat muutoksen ja huomattiin, että tietämisen prosessi perustuu nimenomaan kertomuksiin. Ihmisillä on tapana tulkita ympäröivää maailmaan jatkuvasti muotoutuvana kertomuksena, jossa on alku, keskikohta ja loppu. Tästä muodostuu tieto ja ymmärrys asioista. (Heikkinen 2001, 116-118.)

Esimiehen kokemukset muutosjohtamisessa ei ole ollut mitenkään yleinen tutkimus. Narratiivisia tutkimuksia oli muutamia, mutta nekin painottuivat enemmän useamman henkilön kokemuksiin, ei taustatutkimuksen tyyliseen narratiiviseen kerrontaan. Narratiivisen kerronnan avulla pystyn avaamaan muutosjohtamisen etenemisen herättämiä ajatuksia oman kokemukseni mukaisesti ja kun tuo kokemus yhdistetään Kotterin muutosjohtamisen portaisiin, niin voin nostaa esille yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä peilata näitä oppimiani ja kokemiani asioita valmiisiin teorioihin.

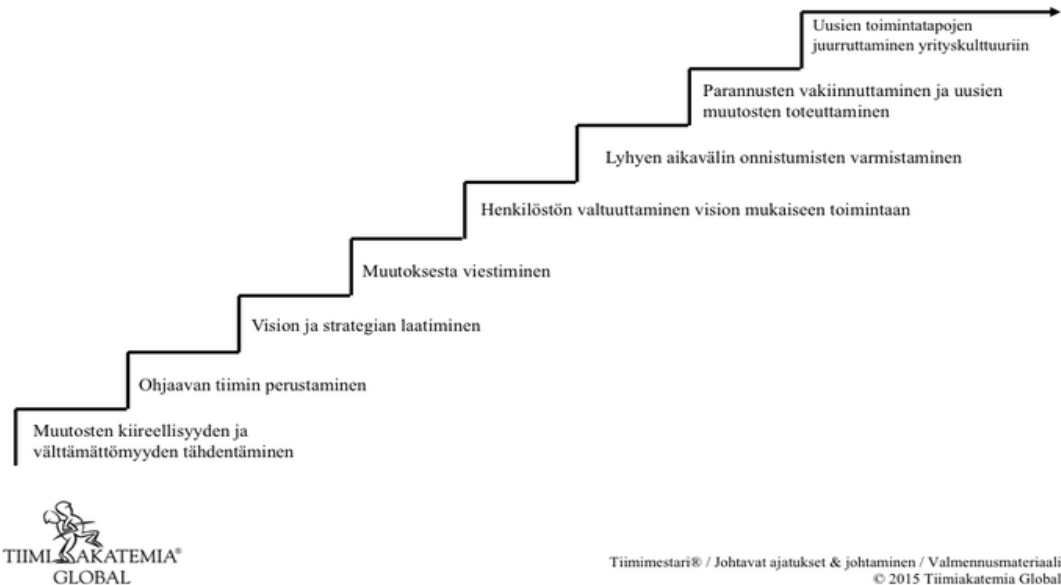
Opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä on muutosjohtaminen, esimiehen kokemukset ja muutosjohtamisen portaat. Teoria pohjautuu johtamisosaamisen merkitykseen muutoksessa, tässä tapauksessa vuorovaikutukseen ja viestintään sekä erilaisiin muutosjohtamistaitoihin.

## 2 TIEDOSTA MUUTOKSEEN

Historian saatossa on tapahtunut jatkuvaa muutosta ja muutosta tulee tapahtumaan jatkossakin, se on täysin selvää. Vanhan kansan sanonta ”vain muutos on pysyvää” pitää paikkaansa aikakaudesta riippumatta. Jos kysyisimme ihmisiltä mitä muutos heidän mielestään on, voisivat vastaukset olla sekä negatiivisia että positiivisia. Negatiivisinä asioina muutosta voisi kuvata pelottavaksi, ahdistavaksi, menetykseksi, vaaraksi tai paniikiksi. Positiivisia asioita taas voisi kuvata sanoilla innostus, riskinotto, jännitys, parannus, energisyys. Niin hyvässä kuin huonossakin, muutos on aina asia, joka herättää tunteita. Näiden tunteiden käsittelemiseen ja toiminnan ohjaamiseen tarvitaan johtajuutta, joka huomioi asiat muutosvaiheessa. (Erämetsä 2003, 9–10; Tuominen 2005, 90).

Miten muutos koettiin ja millaisena se näyttäytyi nimenomaan esimiehen näkökulmasta organisatiomuutoksessa sosiaali- ja terveysalalla? Millaisia asioita ensimmäinen muutosvuosi toi tullessaan ja mitä niistä opittiin? Käyn asiaa läpi John P. Kotterin muutoksen johtamisen apuvälineeksi kehittämän ”muutoksen portaat” mallin mukaan. Kotter käy kirjassaan ”Jäävuoremme sulaa” (2012) läpi muutosjohtajuutta pingviinyhdyskuntaan sijoittuvan ajatusmaailman kautta. Hän kuvaa kirjassa elävästi muutoksen ja muutosvastarinnan kulmakivet selkeästi ja ymmärrettävästi. Näitä samoja muutoksia peilaan tulevassa tekstissä henkilökohtaisten tuntemusteni rinnalla ja pyrin löytämään yhtymäkohtia John Kotterin listaan. Tuossa kahdeksanvaiheisessa portaikossa prosessi lähtee liikkeelle muutoksen välttämättömyyden esittämisestä, edeten askel askeleelta muutosviestinnän ja onnistumisten varmistamisen kautta muutoksen kautta toimintatapojen juurruttamiseen organisaatio tasolla. (Erämetsä 2003, 152–153.) Tässä työssä ei muutos ennätä vielä portaiden yläpäähän asti. Muutostyö jatkuu edelleen, mutta käsittelen aihetta siihen asti koettujen tilanteiden ja asioiden mukaisesti.

## Muutosjohtajuuden portaat



<https://tiimiakatemiaunderground.wordpress.com/2017/04/19/muutosjohtamisen-klassikko-opetusmaailmassa/>

### 2.1 Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Työskentelin hyvin pienessä, kuusitoista (16) paikkaisessa ikäihmisten yksityisessä tehostetun palvelun yksikössä hoitotyön johtajana. Tiesimme, että toimintamme tuossa kyseisessä yksikössä oli mahdottoman edessä, sillä toiminnan tilat olivat esteelliset, eivätkä noudattaneet enää nykyisen lain vaatimuksia. Ymmärsin, että kilpailutuksessa pärjätäkseen oli yrityksen pakko uudistua ja saada toimintansa sellaiseksi, että sopimusyhteistyökumppanin vaatimukset täyttyisivät. Koko henkilökunnan kanssa yhdessä olimme valmistautuneet muutokseen, mutta vain siinä määrin, että muuttaisimme yksikkönä uusiin tiloihin ja toiminta jatkuisi muuten ennallaan. Me olimme siis henkisesti valmistautuneet muutokseen, sillä olimme ymmärtäneet sen, että muutos on välttämätön toiminnan jatkumisen kannalta. Kotterin portaissa tätä vaihetta nimitetään muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisen portaaksi, jossa muutoksen välttämättömyys tuodaan esille vaihtoehtoisen skenaarioiden kautta sekä asettamalla muutokselle tukevat tavoitteet. (Kotter & Rathgeber 2012, 125-127). Meidän kohdalla siis ymmärsimme muutoksen tärkeyden, mutta tavoitteita asian suhteen meillä ei ollut muuta, kuin että voisimme jatkaa työtämme.

Kotterin (2012) mukaan muutos alkaa siitä, kun huomataan tarve muutokselle. Merkit muutoksesta oli ollut näkyvillä ja nyt jotain olisi tehtävä. Suuret muutokset vaativat aikaa, jotta niistä uskalletaan edes puhua ääneen. Jokainen muutos on harkittava tarkasti ja avattava tulevaan muutokseen johtaneet syyt ja seuraukset. Olimme siis huomanneet tulevan muutoksen olevan läsnä. Ja meidän olisi aika toimia. Itse esimiehenä olin alkanut etsiä uusia tiloja, jotta toiminta voisi jatkua. Ajatuksenani,



oli, että mikäli emme löydä uusia tiloja, emme saa uutta sopimusta yhteistyökumppaneiden kanssa ja toimintamme loppuu. Tätä samaa kertoo myös Kotter (2012) kirjassaan, jossa pingviiniyhdyksunnan jäsen Fred huomaa, että jäävuori on sulamassa, jos ei jotain muutosta toimintaan tehdä. Itse juttelin yrityksen toimitusjohtajalle asiasta ja kerroin halukkuudestani etsiä uusia tiloja. Ymmärrys tilanteesta sai minut huolestumaan miten työmme voi jatkua ja onko meillä edes tulevaisuutta toimijana. Keskustelin asiasta myös muiden työntekijöiden kanssa ja sain heidätkin huomaamaan tulevan muutoksen tarpeellisuuden. Muutos tulisi olemaan nopea, sillä kilpailutukseen täytyisi pystyä vastaamaan jo puolen vuoden sisällä.

Seuraavaksi asia piti tiedottaa koko yhteisölle. Tietenkin tästäkin asiasta oltiin montaa mieltä. Toiset pelkäsivät paniikkimielialan syntymistä. Kotterin (2012) mukaan muutoksen tärkeys on tärkeä saada nostettua tarkasti esille eli perusteltava hyvin. Näin kaikki voivat huomata muutoksen tärkeyden. Mikäli muutosta ei koettaisi tärkeäksi, ei siihen myöskään sitouduta.

Huhtikuussa 2016 henkilökunta sai yrityksen johtajalta tiedon, että yritys myydään toisen, isomman organisaation alle ja toiminta tulee jatkumaan uusissa tiloissa heti vuoden vaihteen jälkeen. Johtaja kävi meidän kanssa kokouksessa faktat läpi. Tiedossa siis oli, että jotain oli tehtävä, mutta tällainen ratkaisu yllätti meidät kaikki. Kotterin (2012) kirjassa muutos alkoi myös vastaavalla tavalla, jossa johtoryhmälle esitettiin muutosta koskeva tieto perustellusti ja kasattiin muutosta varten ryhmä, joka veisi asiaa eteenpäin. Meillä ryhmää ei perustettu vielä tässä vaiheessa, mutta muutoksen tilanne kuitenkin ilmoitettiin ja jäimme odottamaan milloin asiasta tiedotetaan enemmän. Jotenkin olin osannut odottaa tällaista, sillä en ollut nähnyt toimitusjohtajalla intoa etsiä uusia tiloja, saatikka kehittää toimintaa eteenpäin. Ja kun tieto muutoksesta oli meillä saavuttanut henkilöstön, olin heti aistivani muutosvastarintaa ja pelkoa tulevasta. Emmehän olleet ollenkaan osanneet odottaa tällaista muutosta. Ajatus oli ollut vain pieneen, organisaation sisäiseen muutokseen. Itse ajattelin, että nyt on vain rakennettava tulevaa pala palalta ja olin onnellinen siitä, että meidän työmme jatkuisivat. Halusin vain lisää tietoa asiasta ja tunnetta siitä, että hallitsen ympärilläni olevan muutoksen alun ja sitä kautta voin alkaa kehittämään tulevaa ja hyödyntämään muutoksen mukanaan tuomat positiiviset asiat. Odotimme kaikki jännittyneinä lisätietoa asiasta.

Mieleissäni pyöri juuri koulussa läpi käytyjä asioita muutosjohtamisesta ja sen tärkeydestä. Nytkö jo joudun tekemisiin asioiden kanssa? Olenko siihen valmis? Mitä minun tulee huomioda, jotta asiat etenevät oikein ja muutos etenee jouhevasti? Muutosvastarintaa oli selvästi havaittavissa ja moni mietti omaa tulevaisuuttaan uudessa yrityksessä. Muistin opettajan sanat tunnilla siitä, miten muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että koko organisaatio sitoutuu aidosti muutoksen toteuttamiseen. Ja kuinka sitoutumista edistää avoin viestintä eri toimijoiden välillä. Tiesin siis, että muutosviestinnässä olennaista on, että asioista keskustellaan riittävästi. Minun lähimpänä esimiehenä siis pitäisi olla kärsivällinen ja keskustella asioista henkilöstön kanssa. Mutta ongelmana asiassa oli se, että minä en ollut yhtään sen tietoisempi asiasta kuin kukaan muukaan henkilöstössä, joten en voinut mitenkään rauhoittaa muutosvastarintaa antamalla tietoa asiasta. Yritin olla yhteydessä uuteen työnantajaan ja saada heidät kertomaan meille tulevasta. Uusi työnantaja olisi tärkeässä roolissa kertomassa meille ne asiat, jotka meidän mieltämme kaiheartavat. Yritin saada heidät ymmärtämään,

että henkilöstön keskellä on tällä hetkellä hallitsematon kaaos ja että heille jo selkeänä oleva asia ei ole meille vain uusi asia, vaan myös uusi näkökulmaltaan. Kerroin heille, että mielestäni muutoksen eteenpäin viemisessä on pitäydyttävä tosiasioiden avaamisessa ja kiinnitettävä huomiota muutosten perustelemiseen ja tavoitteiden selkiyttämiseen.

Kotterin (2012) kirjassa myös pingviinit miettivät ratkaisua tulevaan ongelmaan. He saivat lokeilta ajatuksen muuttaa toiseen paikkaan, mikäli entisessä tulee vastaan ongelmia. Lokithan muuttavat paikkaa sitä mukaa, kun esimerkiksi ravitsemustilanne huononee edellisessä paikassa. Silloin tiedustelijat lähtevät selvittämään, minne muut voivat muuttaa myöhemmin. Mutta toisaalta, pingviinit olivat asuneet turvallisella saarellaan aina. Halu muttaa oli pieni ja muutosvastarinta oli suuri. Vastustelusta huolimatta pingviinien johtoryhmä toimi päättäväisesti ja perusti tiedustelijoiden ryhmän, joka etsi uusia saaria ja kertoi niistä muulle laumalle. Yhdessä päätettiin sitten mikä löydetyistä saarista olisi paras. Mutta vastassa oli ongelma, sillä pingviinit eivät luovuta saalistaan kenellekään muulle kuin poikaselleen. Ja tiedustelijat tarvitsivat palkkaa, kun he palasivat pelottavilta ja kaukaisilta retkiltään.

Myös meillä oli sama tilanne. Muutos oli pakollinen ja uusien tilojen etsiminen välttämätön. Yrityksen johtaja oli vain toiminut täysin yksin tehdessään päätöstä tulevasta ja me muut emme olleet voineet valmistautua tulevaan, saatikka osallistua suunnitteluun. Tämä aiheutti muutosvastarintaa entistä enemmän ja laittoi meidät muut asemaan, jossa tunsimme olomme hyvin arvottomiksi.

Työyhteisömme oli todella pitkään yhdessä tehnyt töitä. Vanhimmat työntekijät olivat olleet yrityksen palveluksessa yli 15 vuotta ja uusia työntekijöitä oli vain muutama. Olimme olleet varsinainen ”lintukoto”, jossa toimiminen oli kaikilla selkärangassa ja niin tuttua ja turvallista. Luopuminen tuosta vanhasta, tutusta ja turvallisesta ja uusiin haasteisiin vastaaminen herätti voimakkaita tunteita henkilöstössä. Minun tehtäväni oli tukea tuota tunteiden käsittelyä, mutta jotenkin olin itsekkin asioista niin ulkona, että pystyin vain rauhoittelemaan keskusteluja ja luomaan uskoa siihen, että tulevaisuudessa on vastassa hyviä asioita, joihin voimme itse vaikuttaa omalla toiminnallamme. Kannustin heitä ja jopa pakotin heidät uskomaan siihen, että he kaikki ovat ammattilaisia ja osasivat työnsä, joten uuteen organisaatioon siirtyminen ei voi olla muuta kuin mahdollisuus kehittyä omassa työssään aina vain paremmaksi. Tärkeintähän oli asukkaiden hoito ja heistä huolehtiminen. Voisiko se olla yhtään sen kummempaa uudessa yrityksessä?

Ihmiset pyrkivät alitajuisestikin uskomaan asioiden pysyvyyteen ja tämä uskomus ei varmasti koskaan muutu. Silti meitä ympäröivät muutokset, ovat ainoita pysyviä ja muutosta tapahtuu jatkuvasti, huomasimme sitä tai emme. (Niskanen 2007, 120 & 127.) Antiikin Kreikan filosofin Herakleitosen (n. 535--475 eaa) mukaan vain muutos on pysyvää. Herakleitos katsoi, ettei aineellisessa todellisuudessa voi olla mitään pysyvää. Siksi hän ajatteli, että muutos on todellista ja pysyväisyys vain harha.

Muutos sisältää kehittymistä ja se on uhka tai mahdollisuus siirtyä kehitysvaiheesta toiseen. Muutokseen tarvitaan aina aikaa. Uhkien ja mahdollisuuksien käsittelyä tarvitaan, että päästäisiin onnistuneeseen muutokseen. Esimiehen ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen tulee olla toimivaa ja avointa. Tiedon tulee siirtyä henkilöstölle hyvissä ajoin, sillä jos tieto ei kulje tai se on virheellistä, syntyy huhuja. Huhut ovat aina uhka onnistuneelle muutokselle. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku, 2005, 46–47.) Green (2007, 7) on puolestaan kuvannut muutosjohtamisessa johdon olevan kaiken keskipiste. Johdon ympärille muodostuvat organisaatio ja osaaminen, sidosryhmät, koulutus, seuranta ja arviointi, strategiset tavoitteet ja niihin pyrkiminen. Muutoksen suunnitelma tulee olla selkeä ja organisaation käytössä ja tiedossa. Näin organisaatio voi siihen sitoutua. Muutoksen sisältö tulee olla selkeä ja sen vaikutukset työhön avattuna. Toiminnan tavoitteet tulee avata kaikille selkeästi, näin niiden toteuttamiseen on helppo sitoutua. Kaikilla tulee olla tiedossa omat vastuut ja tehtävät. Johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus pitää olla toimivaa ja avointa. Aikataulu muutoksen toteuttamiseen tulee olla kaikilla tiedossa ja sen etenemistä tulee seurata ja arvioida.

## 2.2 Onko minusta muutosjohtajaksi?

Olisiko minusta muutosjohtajaksi? Osaisinko toimia oikealla tavalla ja johtaa henkilöstöä eteenpäin näin suuressa muutoksessa? Lähdin käsittelemään asiaa selvittelemällä mitä muutos on teoriatasolla. Tiusasen (2005, 51) mukaan muutos rakentuu seuraavista vaiheista: muutostarpeen tunnistaminen, yhteisen tavoitetilan synnyttäminen, muutoksen toteuttaminen ja vakiinnuttaminen sekä arviointi ja seuranta. Hänen mukaansa muutos kaikinensa voi kohdistua sekä inhimilliseen osaamiseen että ajatteluun ja rakenteellisia järjestelmiä hyödyntäviin asioihin ja tekoihin.

Muutokseen voi johtaa useat eri tekijät. Muutoksen taustalla voi olla yrityksen menestymiseen liittyvät asiat, toimintaympäristöön liittyvät tekijät (toimitilat, lainsäädäntö, teknologia), liiketoiminnan trendit (globalisaatio), sidosryhmien odotukset (asiakkaat, osakkeenomistajat) tai demografiset muutokset (ikäääntyminen ja työntekijöiden kansainvälistyminen). (Johnson ym 2005, 3). Meidän kohdalla näistä eri tekijöistä toteutui useampi kohta, joten muutos todellakin oli tarpeellinen. Miten siis muutoksen eteenpäin vieminen ja henkilöstön mukaan saaminen konkretisoituisi ja ymmärtäminen muutoksen tärkeydestä lisääntyisi?

Kun lueskelin muutosjohtamiskirjallisuutta, huomasin siellä olevan kahdenlaista teoriaa. Esimerkiksi Taljan (2006, 74) mukaan muutosteoriat voidaan jakaa kahteen perustyyppiin, hallitun muutoksen ja jatkuvan muutoksen tyyppiin. Hallitussa muutoksessa muutos on ylimmän johdon käynnistämä hanke organisaation muuttamiseksi tilasta toiseen. Hallittu muutos edellyttää muutospainetta, jossa pyritään uuteen toimivampaan ratkaisuun. Jatkuvassa muutoksessa lähestymistapa lähtee ajatukselta, että muutos on luonnollinen ja jatkuva asioiden normaalitila, jossa kaikki muuttuu ja liikkuu luonnollisesti. Jatkuvassa muutoksessa organisaation kaikki tasot ovat mukana muutoksen eteenpäin viemisessä.

Itse muutoksesta löytyy monia määritelmiä. Niemisen (2007, 311) mukaan muutos on yksilön ja ympäristön tilaan vaikuttavaa, jatkuvasti määrältään, laadultaan ja intensiteetiltään vaihtelevien sisäisten ja ulkoisten elementtien verkosto. Muutos on nimenomaan tässä muuttujien verkostossa tapahtuvaa liikettä. Tämä liike on vain osittain hallittavaa tai tiedostettavaa. Ristiriitatilanteita ja epävarmuutta aiheittaa muutoksessa juuri tämä asioiden hallitsemattomuuden tunne. Mitä suurempi ristiriita edessä olevien haasteiden ja omien vaikutusmahdollisuuksien välillä on, sitä vaikeampaa on sopeutua muutokseen.

Muutos on jatkuvaa nykyaikana. Emme voi valita haluammeko muutosta vai emme. Meillä on vain mahdollista päättää miten suhtaudumme muutokseen. Ihminen yleensä rinnastaa turvallisuuden tunteen pysyvyyteen ja turvattomuuden muutostilanteisiin. Kaikki uusi on hallitsematonta ja se pelottaa. Työelämässä tämä korostuu. Muutokset koetaan poikkeustiloina ja niitä vastustetaan kaikin tavoin. (Perkka-Jortikka 2005, 116-117).

Ajatus muutoksesta on aika ristiriitainen, sillä toisaalta ihmiset kaipaavat muutoksia, mutta toisaalta haluavat asioiden pysyvän muuttumattomina. Muutosten toivotaan tuovan vaihtelua tai auttavan ongelmasta eroon pääsemisessä. Muutoksia ei haluta, koska se lisää epävarmuutta ja turvattomuutta. Tämä lisää pelkoa ja huolta asioiden toimimisesta. (Järvinen 2001, 53.)

Kun ymmärsin muutoksen käsitteen, oli aika miettiä mitä tarvitaan hyvään muutosjohtamiseen. Oman koulutuksen aikana oli tullut selväksi, että muutosjohtamisen onnistumisessa on tärkeintä työntekijöiden sitoutuminen muutoksiin ja motivoituminen uusiin haasteisiin. Tähän päästään parhaiten, kun he voivat itse vaikuttaa siihen, mitä omassa työssä ja työympäristössä tapahtuu. Osallistaminen ei tietenkään tarkoita oikeutta päättää asioista, vaan se on ennemminkin työntekijöiden mielipiteiden ja ehdotusten kuuntelemista ja huomioimista. Muutosjohtajan on osattava ottaa huomioon erilaisia asioita nimenomaan muutoksen toteuttamisen kannalta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi erilaiset muutosongelmat ja niiden tunnistaminen, muutosviestintä ja muutosvastarinta. Ensin siis tulisi tunnistaa muutostarve ja sen jälkeen keinot muutosten toteuttamiseksi, peilaten jatkuvasti oman organisaatioon sopivia toimenpiteitä. No jo näin alussa olimme siis lähteneet etenemään muutoksessa pyllä edellä puuhun.

Millainen sitten on hyvä muutosjohtaja teorioiden mukaan ja olisiko minusta sellaiseksi? Johtaminen jaetaan monissa teorioissa kahteen; asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtaminen on termsä mukaisesti asiakeskeistä eli esimerkiksi budjetointia, suunnittelua. Ihmisten johtaminen pitää sisällään henkilöstöön kohdistuvaa visiointia ja muutosta. Muutosjohtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista. Muutoksen johtaminen on kuitenkin myös asioiden hallintaa, sillä monet asiat ja haasteet vaativat osaamista myös asijahtamisen puolelta. (Gill 2003, 225.)

Sydänmaanlakka (2004, 23) sanoo johtajuuden käsittävän molemmat osat kokonaisuutena. Kun johtaa ihmistä tulee ottaa huomioon asiat ja taas toisinpäin. Kumpikin johtamistapa siis kulkee käsikädessä ja asiat tulee huomioida yhtenäisinä kokonaisuuksina. Tällainen johtaminen johtaa parempaan tulokseen. Johtajan tulee huomioida sekä asiat, että ihmiset päästäkseen muutoksessa eteenpäin tuloksellisesti.

Muutosjohtajan tulee johtaa henkilöstöä kohti tavoitteita ja toimia itse muutoksen puolella. Tällainen johtamistoiminta vähentää epävarmuutta, lisää ja ylläpitää luottamusta sekä henkilöstön sitoutumista. Koska muutos on ennen kaikkea ihmisten johtamista, avoimuus ja kommunikaatio ovat avainasemassa. Johtajan tulee kyetä joustavaa työtapaan, jossa arvoidaan asioita säännöllisesti ja muutetaan tarvittaessa suunnitelmia arviointien tuottaman tiedon suuntaan. Näin muutos voi elää ja vaihtaa suuntaa jatkuvasti. (Cameron & Green 2009.)

Muutosjohtajuudessa korostuu siis vuorovaikutustaidot ja ihmisten johtaminen ja tietysti viestiminen. Meidän muutoksen kohdalla oli kaikki nämä onohdettu alkujaan. Henkilöstöä ei ollut mitenkään valmisteltu tulevaan muutokseen, tieto ei kulkenut ollenkaan ja vain pieniä palasia tietoa tiputeltiin eteemme tulevasta. Elimme siis täydellisessä tietämättömyyden kuplassa, johon mikään uusi tieto ei kulkenut. Ei siis kumma, että henkilöstön epätietoisuus kasvoi kasvamistaan ja heidän keskuudessaan alkoi liikkua mitä ihmeellisimpiä juttuja tulevasta. Minulla oli täysi työ hillitä tuota huhujen viidakkoa. Meillä oli vanhassa organisaatiossa perustasot kunnossa ja arki sujui mallikkaasti. Muutoksia tehtiin jos niitä tarvittiin, mutta ne mietittiin aina yhdessä. Nyt muutospommi oli tipahtanut eteemme aivan puskista ja sen sirpaleet hajoittaneet pesämme sirpaleiksi. Yleinen kaaos oli valmis. Ketään ei oltu vastuutettu muutoksen eteenpäin viemisessä ja kukaan ei tiennyt mistään muuta kuin sen, että muutos oli tulossa. Kuinka ihmeessä pääsisimme asiassa eteenpäin? Epäilin vankasti omaa mahdollisuuttani viedä asiaa henkilöstölle eteenpäin ja poistaa tuota epätietoisuuden viittaa, mutta en aikonut antaa periksi. Minulla ei oikein tuntunut olevan muutakaan vaihtoehtoa, kun yrittää niillä resurseilla mitä minulla oli käytettävissä.

Kotterin (2012) kirjassa muutokseen osallistui kaikki pingviiniyhdyksunnan jäsenet. Ketään ei jätetty pois ja kaikki olivat yhtä tärkeässä roolissa omien mielipiteidensä kanssa. Hyvin tehdystä työstä palkittiin ja päätökset tehtiin demokraattisesti. Asioista tiedotettiin asianmukaisesti ja laadittiin suunnitelmat ja ne toteutettiin mahdollisimman nopeasti. Muutokseen johtavia syitä avattiin tämän tästä ja muistuteltiin miksi tämä kaikki on välttämätöntä ja miksi näin joudutaan tekemään. Muistutusmenetelyä jatkettiin, kunnes uudet arvot oli sisäistetty kunnolla ja syrjäyttäneet vanhat taakseen.

Kotter (2012) sanoo myös kirjassaan, että muutoksen eteenpäin vieminen on hyvin haastavaa. Ryhmästä löytyy aina niitä, jotka väittelevät asioiden tilasta ja paikkaansapitämisestä. He myös hyvin usein ovat niitä, jotka äänekkäimmin osallistuvat asioiden käsittelyyn omilla mielipiteillään. Osalla ei varmasti kiinnosta tuleva muutos tuon taivallista ja he eivät viitsi käyttää aikaansa asioiden pohittamiseen ja kehittämiseen. Toisille ei avaudu tarkoitus mitenkään numeraalisesti, toiset taas tarvitsevat nimenomaan kuvaavia numeroita ymmärtääkseen muutoksen välttämättömyyden. Eli muutok-

sessä mukana oleva ryhmä on hyvin monikirjoinen ja sen vuoksi asioita tulee käsitellä usein ja monella tavalla, jotta jokainen saataisiin mukaan muutokseen mahdollisimman tehokkaasti.

Meidän muutoksen alkuvaiheessa mentiin siis pieleen juuri tässä. Meillä ei ollut tietoa, suunnitelmaa eikä mahdollisuutta osallistua. Emme voineet juurruttaa uusia arvoja vanhojen tilalle, vaan rullasimme eteenpäin entiseen malliin. Eli tämä projekti kaatui alleen tässä vaiheessa, sillä meiltä puuttui johtajuus (into ajaa projektia maaliin), aktiivisuus (sillä emme tienneet miksi olisimme aktivoituneet) ja huhut pääsivät kasvamaan. Nämä johtivat armottomasti tilanteeseen, jossa vastustus nosti päätään ja koko muutos kariutui tai ainakin merkittävästi vaikeutui. Meillä ei ollut enää yhteistä päämäärää, vaan edessä oli musta-aukko. Kukaan ei tiennyt mitä edessämme tulisi olemaan. Tässäkin tilanteessa oli helppo syyttää johtajuutta tai pareminkin sen puutetta, sillä asiat eivät lähteneet etenemään muutosta tukevasti. Meille ei ollut tiedossa uutta johtajaa. Entinen johtaja kertoi jäävänsä eläkkeelle. Kuka siis kantaa vastuun ja johtaa meitä kohti tulevaa?

Uuden emo-yrityksen toimitusjohtaja kävi meitä jututtamassa ja kertomassa suunnitelmistaan toukokuun 2016 puolella välissä. Olimme tulevaisuuden kuvasta hieman hämillämme. Epävarmuus tulevasta kalvoi henkilökunnan ajatuksia, mutta mihinkään kysymyksiin emme edelleenkään saaneet tarkkoja vastauksia. Yrityskaupat kun ovat hyvin salaisia, siihen asti kunnes asiat julkistetaan. Saimme vaan tiedon, että missä uusi toimitilamme sijaitsee ja milloin olisi tarkoitus siirtyä uuden yrityksen toiminnan alle. Meille myös kerrottiin, että jokainen työntekijä jatkaa vanhana työntekijänä uudessa organisaatiossa ja sen myötä työ jatkuu entisen työsopimuksen mukaan.

Jatkoimme toimintaamme hyvin epävarmoissa tuntemuksissa ja jännittynein mielin. Minä lähiesimiehenä lähestyin käynnin jälkeen sähköpostein uutta johtajaa, saamatta vastausta kysymyksiin mitä hänelle esitettiin. Ihmettelimme toimintaa ja mietimme, mitähän tästä mahtaakaan tulla? Tässä vaiheessa jo epävarmuus oli todella voimakasta. Ensin olimme innossamme muutoksesta, mutta sitten pessimistiset ajatukset nousivat pintaan ja mieleen tuli vain kauhukuvia tulevasta. Ilman vastausta jääneet kysymykset eivät mitenkään helpottaneet toimintaa, vaan päinvastoin pahensivat tilannetta, sillä jouduimme itse keksimään kysymyksiin vastaukset. Ja senhän tietää, että sellaiset vastaukset eivät mitenkään voi vastata todellisuutta.

Toukokuun 2016 lopulla satuimme internettiä selaillessamme huomaamaan, että yritys joka oli ostanut meidän yrityksemme, oli myynyt koko ikäihmisten hoivatoiminnan toiselle, vielä suuremmalle yritykselle. Meillä ei tästä ollut tullut mitään tietoa. Tietoa ei ollut myöskään tullut nykyisen hoivakotimme johtajalle. Epävarmuus tulevasta lisääntyi entisestään. Mitä ihmettä nyt tapahtuu? Vielä kaksi viikkoa sitten olimme jutelleet tulevan työnantajamme kanssa tulevasta ja nyt yhtäkkiä olemmekin keskellä uutta kysymystä siitä, millainen on uusi työnantajamme ja miten asiat nyt tulevat etenevän? Jatkuuko työsuhteet nyt ennallaan? Mitä toiminta tulee pitämään sisällään? Ymmärrän, että yrityskaupat ovat hyvin salaista toimintaa, mutta tietopimennossa oleminen oli meille todella raskasta ja väsyttävää.

Kesäkuun 2016 lopulla jälleen uuden emoyrityksen aluejohtaja oli meihin yhteydessä ja saimme taas hieman lisätietoa asiasta, mutta epävarmat ajat jatkuivat läpi kesän. Itse silloisena esimiehenä koin itseni todella epävarmaksi, turhautuneeksi ja jopa ärtyneeksi, sillä epätietoisuus asioista oli todella raskasta kantaa. Henkilökunta kyseli asioista ja yritin epätoivoisesti lohduttaa ja rauhoittaa heidän mieltään, sekä pitämään yllä positiivista ajatusmaailmaa. Keskustelimme asioista paljon ja mietimme tulevaa yhdessä. Mitään varmuutta asioihin ei kuitenkaan ollut saatavilla.

Syksyllä uuden organisaation aluejohtaja antoi tiedotetta, että toiminnan aloittaminen on hieman myöhästynyt, sillä hoivakiinteistö valmistuu vasta huhtikuussa 2017 ja toiminta uuden organisaation alla ei pääse alkamaan ennen sitä. Olimme siis kulkeneet jo puoli vuotta täysin tietämättömänä tulevasta. Mikään muutoksen vaihe ei ollut päässyt etenemään ja huhujen määrä yhteisössämme vain kasvoi. Itse en tiennyt omasta roolistani mitään. Jatkuisiko työni vastaavana hoitajana? Kuka olisi esimieheni? Miten hän näkee toiminnan kehittämisen ja keskipisteen?

Tietämättömyys raastoi kaikkien mieltä, mutta asukkaille annoimme normaalisti hoitoa ja omaisten kysymyksiin saatoimme vain vastata, että tiedotamme heti kun jotain tiedämme. Ympäriämme oleva vankka epätietoisuuden viitta painoi sekä työntekijöiden, esimiehen, mutta myös omaisten hartaita. Mitä tuleekaan tulevaisuus tuomaan mukanaan? Kaupunki yhteistyökumppanina pyysi vastauksia kysymyksiin, joita meillä ei ollut antaa. Asukkaille tarjottiin mahdollisuutta vaihtaa hoitopaikkaa jo siinä vaiheessa. Kukaan ei halunnut lähteä. Kaikki kokivat toistensa turvan ja läsnäolon tärkeäksi yhdistäväksi tekijäksi. Olimme kuin yhtä suurta perhettä, jossa ketään ei jätetä yksin vaan selviämme kaikista vaikeista hetkistä yhdessä tuumin, yhtenä suurena rintamana.

Omaiset olivat aina olleet erittäin tyytyväisiä antamaamme hoitoon ja huolenpitoon. Tunsin suurta epävarmuutta ja surua seuratessani vierestä omaisten epätietoisuutta ja pelkoa tulevasta. Olisimme niin mielellämme kertoneet jotain, millä rauhoittaa heidän mieltään. Mutta mitään ei ollut kerrottavana ja mitään ei uskaltanut luvata, sillä katteettomat lupaukset olisivat olleet todella paha virhe. Saatoimme vain kuunnella huolia ja murheita ja elää niitä heidän mukanaan.

Muutoksen ymmärtäminen ja muutoksesta tiedottaminen ovat kaiken a ja o. Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen todellisen luonteen, heidän on helpompaa suoriutua tehtävistään ja olla toimissaan tehokkaita ja tuottavia. Työ saa merkityksen kun ymmärretään syy-seuraussuhteet ja näin se koetaan myös mielekkäämmäksi ja työhyvinvointia tukevammaksi. Kun muutoksen syyt ymmärretään, voi henkilökunta tuntea itsensä vahvemaksi ja rohkeammaksi ja sitä kautta muutokseen motivoituneeksi. (Honkanen 2006, 18–21.)

Meidän kohdalla tällaista ymmärtämistä ei missään vaiheessa tullut. Muutos koettiin hyvin pelottavana, epävarmuutta tuottavana ja ahdistavana. Toki ymmärsimme sen, että nykyisissä tiloissa työskentely ei enää onnistu, mutta kaikki se muu muutos tuntui ylitsepääsemättömältä. Miksi emme voisi jatkaa samalla tavalla vain uusissa tiloissa? Mihin tarvitsemme uutta organisaatiota?

Muutos ei tule hetkessä ja se vaatii huolella johdettua toimintaa. Muutosjohtamisen on oltava jatkuvaa vuorovaikutusta ja arviointia. Muutos tapahtuu hitaasti ja vanhaan palaaminen toiminnassa on usein hyvinkin helppoa ja uuteen siirtyminen vie aikaa paljon enemmän. Sen vuoksi jatkuva asioiden toistaminen, kertaaminen ja toiminnan arviot ovat erittäin tärkeitä siihen asti, kunnes muutos on osa toimintakulttuuria. (Erämetsä 2003, 153, 221.)

Muutoksen eri vaiheista tulisi tiedottaa jatkuvana prosessina, sillä muutoksen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen vaatii vuorovaikutusta ja sitä kautta asian laajempaa ymmärtämistä. Esimieheltä toivotaan suoraa palautetta ja tietoa tulevasta. Ja tuossa tiedottamisessa tulee huomioida myös ne henkilöt, joita asia ei suoranaisesti koske, sillä hurjimmat huhut liikkuvat juuri heidän keskellä ja leviävät ympäristöön kulovalkean lailla. (Tuominen 2005, 65; Juholin 2008, 128).

Jotta muutos voisi mennä läpi ilman isompia virheitä, tulee tiedottaminen ja asiaan perehdyttäminen onnistua. Suurimmat ongelmat tulevat siitä, että muutos tehdään pakottamalla ja asia vain ilmoitetaan ilman vaikutusmahdollisuuksia. Kun ihmisille ei anneta vapautta miettiä itse asiaa ja huomata muutoksen tuomia hyötyjä itselle, on heille myös mahdoton tulla aitoa motivaatiota muutoksen läpiviemiseen. Lisäongelmia tulee siinä, jos johto ei itse ole mukana muutoksessa vaan vaatii vain muilta uudistumista. Esimerkin ja ohjauksen puuttuminen vähentää huomattavasti innostusta toteuttaa haluttua muutosta. (Erämetsä 2003, 38–39; Tuominen 2005, 51).

Tässäkin tilanteessa olisimme toivoneet tulevilta esimiehiltä ohjausta, perehdytystä, mielenkiintoa ja ennen kaikkea halua osallistua muutoksen suunnitteluun ja eteenpäin viemiseen. Toki tuota kaikkea tapahtui uuden emäyrytyksen johtoryhmässä, mutta me emme siihen päässeet osallistumaan ja tunsimme olomme hyvin hylätyiksi. Tiedon jakaminen aktiivisesti olisi saanut meidät henkilöstönä myös mukaan suunnittelemaan tulevaa ja kantamaan vastuu tulevasta muutoksesta. Nyt olimme tilanteessa, jossa innostus tulevaan oli häviämässä täysin. Nyt olisimme kipeästi tarvinneet jatkuvaa ohjausta ja vuorovaikutusta tulevasta.

Perehdytys tulevaan olisi ollut hyvä aloittaa jo tässä vaiheessa. Näin emme olisi ehtineet kehitellä asioita omassa päässämme väärään suuntaan. Toki asialla on monta puolta. Yksi niistä on se, että kuka olisi maksanut meidän perehdyttämisen tässä vaiheessa, sillä olimme edelleen vanhan yrityksen palveluksessa ja emme siis olleet vielä uuden yrityksen vastuulla. Mielestäni olisi hyvä, että kauppaja suunniteltaessa otettaisiin siirtyvän henkilöstön perehdytys huomioon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Vaikka olisimme vanhan yrityksen listoilla, niin henkilöstö tulisi perehdyttää ennen kuin toiminta uudessa alkaa. Tässä onkin se suurin kompastuskivi yrityskaupoissa. Perehdytys aloitetaan vasta kun henkilöstö siirtyy uuden organisaation palvelukseen ja silloin se on vähän liian myöhään. Perehdytyksen tulisi olla systemaattista jo paljon ennemmin ja sitä kautta motivoida henkilöstö uuden organisaation visioiden suuntaan.



Vielä vuoden vaihteen (2017) jälkeenkään emme olleet tulleet asiassa viisaammiksi. Vuorovaikutteisuus muutoksessa oli olematonta ja tiedonkulku hyvin vähäistä. Tiesimme, että kaikki työntekijät siirtyisivät vanhoina työntekijöinä yrityskaupan mukana ja entiset ehdot säilyisivät työehdoissa. Osa työntekijöistä pelkäsi silti työnsä puolesta ja jännittynyt olotila jatkoi vain kasvamistaan. Itse en tiennyt mikä tulee olemaan oma roolini uudessa organisaatiossa. Olenko esimies asemassa vai kenties hoitopuolella. Kuka tulee meitä johtamaan, miten hän toimii, millaisia asioita hän vie eteenpäin? Mielessä pyöri paljon kysymyksiä. Kysymykset tulvivat päähän ja jäivät ilmaan roikkumaan ilman vastauksia. Olo tuntui välillä todella ahdistavalta. Yritin kuitenkin olla vahva ja kannatella muuta henkilöstöä ajattelemaan positiivisesti tulevaa ja tulevaisuutta. Yhdessä me selviämme tästä muutoksesta. Kaikella on tapana järjestyä, aikanaan ja tavallaan. Näitä asioita pyöritin puheissani edestakaisin.

### 2.3 Luottamus työyhteisössä

Koin muutoksen aiheuttaman tietämättömyyden hyvin raskaana. Huomasin, että tuleva muutos on iso haaste yksikkömme tasapainoiselle toiminnalle. Eripuraisuus keskuudessamme lisääntyi selvästi, iloiset ilmeet vähenivät ja stressitasot selvästi kohosivat. Ymmärrän, että muutokset, jotka vaikuttavat työhömmе ja toimintaympäristöömme, ovat jatkuvia tämänhetkisessä sosiaali- ja terveydenhuollon maailmassa. Sote-uudistus hyvänä esimerkkinä tällaisesta muutoksesta, josta emme tiedä vielä mitään ja on jäsentymätön, vaikka tiedotusta tehdäänkin jatkuvasti. Meidän hoitohenkilöiden tulee olla muuntautumiskykyisiä, innovoivia ja avarakatseisia, sillä toimintamme vaatii jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä.

Kaiken tämän muutoksen keskellä mielestäni oleellista on luottamus. Luottamus toisiimme antaa meille mahdollisuuden kohdata ja käsitellä muutoksen vastaantuomia asioita. Jos luottamus pohja on vankka, se edistää uuden oppimista ja sisäistämistä, epävarmuuden sietämistä ja toisten huomioimista ja kunnioittamista. Mutta jos tämä luottamus jää tiedonjakamattomuuden takia luomatta, on sen rakentaminen jälkikäteen haastavaa. Jo vanha sanontakin sanoo hyvin: ”luottamuksen rakentaminen vie aikaa, mutta sen voi tuhota nopeasti”. Tässä muutoksessa tämä tuli selvästi vastaan. Meillä oli hyvä luottamus toisiimme ja toimintaamme, mutta kun tietoa tulevasta ei tullut, niin tuo luottamus hupeni hyvin nopeasti ja eripuraisuus lisääntyi valtavasti.

Minun oli hirveän hankala käsitellä tuota luottamuksen vähäisyyttä. Kun luottamus toimintaan oli huvennut, vuorovaikutus henkilöstön kesken vaikeutui, epäeettisyys korostui kaikessa toiminnassa ja joustamattomuus asioihin lisääntyi. Jotenkin koin, että olin epäonnistunut asioiden hoitamisessa, vaikka toisaalta ymmärsin, että minulla ei ollut mahdollisuutta tehdä mitään toisin. Olin kulkenut saman tien kuin muutkin työntekijät ja saanut täysin samat mahdollisuudet vaikuttaa tulevaan.

Huomasin henkilöstön keskuudessa lisääntyneen toisten toimien seuraamisen, takana puhumisen ja turhan narinan asioista. Keskittyminen oleelliseen jäi aivan taka-alalle ja kaikki voimavarat käytettiin aivan väärin asioihin. Kun luottamus uuden organisaation johtoon puuttui, henkilöstön sitoutuneisuus muutokseen oli myös hyvin vähäistä. Itse yritin olla luottamuksen arvoinen, mutta sitä vaikeutti myös oma tietämättömyys tulevasta. Yritin omalla esimerkilläni ja rauhallisuudella luoda ympärille tunnetta hallinnasta, mutta onnistuminen siinä oli hyvin pientä. Luottamukseen vaikuttavat sosiaaliset tekijät, tausta ja arvot sekä tunne toistensa keskenäisestä ymmärryksestä toimintatavoissa. Jos työntekijät luottavat, että esimies huolehtii heidän eduistaan, he toimivat mielellään annettujen ohjeiden ja päätösten mukaisesti. Tällöin henkilöstö nauttii työstään, hyväksyy säännöt ja toimii työyhteisönsä hyväksi motivoituneina. Luottamuksen kautta yhteistyön tekeminen on helppoa ja vapaaehtoista. Tämä motivoi työntekoon ja myös lisää joustavuutta ja valmiutta panostaa työn tulokseen. (Tyler 2003, 559-567).

Näin ollen, kun luottamus meidän henkilöstön välillä oli romahtanut, oli havaittavissa jatkuvia konflikteja, sairaslomien lisääntymistä, ihmeellistä piikittelyä ja vastuiden pelkoa. Kukaan ei ollut halukas ottamaan vastuuta asioista, vaan mieluummin niitä pakoiltiin. En siis voinut jättää huomaamatta, kuinka suuri vaikutus luottamuksella oli organisaation toiminnalle. Ja tuo meidän välillämme ollut luottamus oli rakentunut nimenomaan viestinnän onnistumisessa ja henkilöstön osallistumisessa arjen pyörittämiseen, kehittämiseen ja laadukkaaseen toimintaan. Kun tuo luottamus oli kadonnut tiedottamisen epäonnistumisessa ja epätietoisuuden kasvaessa, ei toiminta enää mennyt eteenpäin jouhevasti. Olisimme tarvinneet ammatillista johtamista tässä tilanteessa. Tulevat muutokset ja toimintalinjat eivät olleet avautuneet meille ja näin ollen luottamus tulevaan oli hävinnyt. Tämä lisäsi muutosvastarintaa entisestään ja toiminnan eteenpäin vieminen tuntui lähes mahdottomalta.

Tyler (2003) kertoo kirjassaan, että ilman luottamusta ei tapahdu muutosta ja ilman muutosta ei ole menestystä. En uskokaan, että mikään muutos menee eteenpäin ilman kolhuja, mutta oikealla toiminnalla ne ovat korjattavissa. Mielestäni viisaasti toimiva organisaatio rakentaa luottamusta suunnitelmallisesti ja pyrkii siten edistämään toimintaa eteenpäin. Voidaan olettaa, että luottamus kokee väijäämättä kolhuja muutostilanteiden varrella, mutta oikeilla toiminnoilla kolhut voidaan korjata. Mutta nyt ei niin ollut käynyt ja työ luottamuksen takaisin saamisessa olisi kova. Uskon, että jokainen toivoo olevansa luotettava ja toisaalta saavansa luottamusta. Tällaiseen lopputulokseen pääsemme vain omaa toimintamme kehittämällä ja seuraamalla. Vain me voimme antaa itsestämme kuvan olevamme luotettavia. Omassa toiminnassani mietin jatkuvasti, toiminko tilanteessa oikein, olisinko voinut tehdä toisin?

Kotter (2012) kertoo myös pingviiniyhdykskunnassa tapahtuneen luottamuksen katoamisen. Myös tuossa pingviiniyhdykskunnassa oli ennen vallinnut luottamus, mutta nyt se tunne oli valunut valtameren aaltoihin. Tarinan muutosta eteenpäin vieneet pingviinit olivat ottaneet juuri oikeat ensiaskeleet yhdyskunnan mahdollisen pelastamisen tiellä, kun olivat rikkoneet levollisuuden tunteen ja korostaneet kiireellisyyttä. Toiminta oli näin ollen mahdollista viedä eteenpäin ja kaikki tiimin jäsenet olivat aktivoituneet asian eteen. Jos ajatteleme vain luottavaisina asioiden etenevän entisen lailla, emme

koskaan saa vietyä asioita ja muutoksia eteenpäin. Vanhaan ja totuttuun on silloin helppo nojautua. Kun tuo luottamus rikotaan, on myös mahdollista mennä asioissa eteenpäin.

## 2.4 Muutosvastarinta

Pelko tulevasta ja uudesta toimii hyvänä laukaisijana muutosvastarinnalle. Tietämättömyys pahentaa tilannetta ja ymmärryksen puute tilanteesta vielä rinnalla lisäävät epävarmuutta ja siten muutosvastaisuutta. Muutosvastarinta syntyy myös tutun ja turvallisen menettämisen pelon johdosta. Uuden oppiminen koetaan liian suureksi haasteeksi ja moni saattaa kokea sen liian työlääksi. Myös pelko oman työpaikkansa menettämisestä lisää vastustusta. Muutosvastarinta voi syntyä myös mukavuudenhaluisuudesta. Jos nykyinen tilanne koetaan helpoksi ja muutos taas lisää työmäärää. Laiskuus koetaan negatiiviseksi ominaisuudeksi, jota kukaan ei halua, mutta se on kuitenkin hyvin inhimillinen ominaisuus. Jotta muutosvastarinta saadaan vähenemään, tulisi työntekijöihin vedota nimenomaan näyttämisen halun ja saavuttamisen kautta, jolloin heille tulee palava halu olla enemmän kuin ennen. (Erämetsä 2003, 194-195).

Ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutosta. Sen vuoksi uusien ideoiden ja muutosten myyminen on usein ongelmallista. Muutosjohtajan tulee sietää vastustavaa asennetta ja olla vuorovaikutuksellinen. Muutos tulee hyvin hitaasti ja epävarmuutta on siedettävä, sillä uuden aloittaminen on aina vaikeaa. Jokaisesta organisaatiosta löytyy niin sanottuja jarrumiehiä, jotka ovat hitaita lämpenemään muutokselle ja vastustavat niitä aina uutuusvaiheessa. (Lappalainen 2008, 59-60.)

Jarrumiehet keksivät hyviä selityksiä, miksi nykyinen tilanne on hyvä ja muutosta ei tarvita. He tekevät yleensä melkein mitä tahansa vaikeuttaakseen tulevia muutoksia. Jarrumiesten lisäksi organisaatiosta löytyy epäilijöitä. Epäilijät saadaan kuitenkin vakuuttamaan muutoksen tarpeellisuudesta, mikäli heille asian hyvin perustelee. Näin epäilijöistä voi tulla muutoksen parhaita puolestapuhujia. Jarrumiehien muutosvastarinta on sen verran vahvaa, että heidän päänsä kääntäminen voi tuntua jopa mahdottomalta. Pahimmillaan jarrumiehet saavat herätettyä pelkoja, joilla on latistava vaikutus muiden muutostahtoon. Niinpä muutoksen alkaessa on tärkeä tunnistaa jarrumiehet ja johtaa heidän toimintaansa oikein heti alusta lähtien. Heitä ei tokikaan tule sivuuttaa asiassa, vaan ennemminkin annettava heille sopivaa tekemistä ja sitä kautta ohjattava ajatukset muualle. (Kotter 2009, 107-123.)

Meidänkin organisaatiosta pystyi löytämään näitä rooleja työntekijöistä. En vain siinä vaiheessa osannut puuttua asioihin tarvittavalla tavalla ja sitä kautta saanut ohjattua tuota jarrumiesten ajatusta muualle. Epäilijöiden ajatuksiin pyrin vaikuttamaan ja sainkin aina ajoittain puhallettua heille valoisuutta ajatuksiin, mutta jarrumiehet toisina hetkinä saivat muutosvastarinnan hyvin nopeasti takaisin päälle. Minulla oli selvästi liian vähän kokemusta siinä, että olisin osannut puuttua oikeisiin asioihin ja lähteä viemään asiaa eteenpäin uudella toiminnalla. Näin jälkepäin muistan oman vuoristoratamaisen tunteen siitä, kuinka edellisenä päivänä oli henkilöstön kanssa saatu päälle jo positiivinen asenne tulevaa kohti, ja kun mentiin hetki eteenpäin, olikin mieli muuttunut ja taustalle kyt-

mään jääneet ajatukset olivatkin jarrumiesten voimalla saatu roihuun, ja taas vastarinta kaikkea kohtaan syttynyt liekkeihin.

Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kertoa tunteistaan ja niiden kautta päästä pureutumaan muutoksen vastustuksen syihin. Jokaisella työntekijällä on erilaisia tottumuksia, harhakäsityksiä ja tulkintoja asioista. Nämä aiheuttavat sen, että muutoksen aitoon onnistumiseen ei uskota. Monissa ihmisissä negatiivista muutosvastarintaa aiheuttaa se, kun muutoksen hyötyjä ei nähdä ja niiden onnistumiseen ei uskota tai sen ajattelullaan olevan vain yksi muutos monien muiden epäonnistuneiden muutosten joukossa. Liian suurissa osissa toteutettava muutos on myös vastareaktion aiheuttaja, sillä se on vaikea sisäistää ja liian kiireellä läpi viety. Johdon tulee seisoa muutoksen takana 100-prosenttisesti ja kohdistaa apua ja turvaa muutoksen vaiheisiin. Ajatukset tulee kääntää positiivisiin asioihin ja pyrkiä sitä kautta saamaan muutos näyttämään positiiviselta. (Erämetsä 2009, 264.)

Meillä asioista kyllä keskusteltiin, mutta en voinut esimiehenä seistä muutoksen takana 100-prosenttisesti, sillä en itsekään tiennyt minkä takana tulisin seisomaan. Yritin vain perustella asioita niillä tiedoilla, jotka tiesin ja taas toisaalta rauhoittaa mieltä ajatuksella, että asioilla on tapana järjestyä, tavalla tai toisella ja kaikki aikanaan.

Negatiiviset tunteet tulee kartoittaa ja ymmärtää. Ne voivat johtua esimerkiksi pelon, pettymyksen, epäoikeudenmukaisuuden ja turhautuneisuuden tunteen johdosta. Työntekijä voi kokea itsensä arvostamattomaksi. Jos työntekijä ei ymmärrä itse itseään ja haikailee vain mennyttä ilman, että haluaa avata enemmän, aiheuttaa se negatiivisia muutostunteita. Nekin kuuluvat osaksi muutosta, mutta niitä ei saisi jättää piiloon, vaan hyväksyä ja aukaista. Puolustuskannalla oleva ihminen ei muuta mielipidettään vain väitteellä, että hän on väärässä, vaan asiat tulee pystyä avaamaan konkreettisesti ja selittää tarkasti, miksi näin toimitaan. Provosoituminen ja vastaan hyökkääminen ei auta tilanteessa, vaan rauhallinen keskustelu toimii yleensä parhaiten. Myös esimiehellä tulee olla mahdollisuus purkaa tunteitaan esimerkiksi omalle esimiehelle. (Erämetsä 2009, 266–267.)

Koin, että suurimmat negatiiviset ajatukset työntekijöillä oli juuri tietämättömyyden ja siitä johtuvan turhautuneisuuden vuoksi. Jokaisella oli varmasti hyvin arvoton ja hylätty olo, sillä tieto muutoksesta oli tullut hyvin yllätyksenä ja sen jälkeen olimme jääneet täysin oman onnemme nojaan. Jotenkin esimiehenäkin tunsin itseni hyvin turvattomaksi ja hylätyksi. Olisin halunnut olla enemmän tukena, mutta en omannut siihen mitään mahdollisuuksia. Saatoin vain odottaa, kuten muutkin työntekijät.

Edessämme oleva muutos koettiin todella uhkaavana ja se synnytti henkilöstön keskuuteen epävarmuuden, huolen, jännityksen, pelon ja ahdistuksen tunteet. Itse koin nuo samat tunteet. Taistelin päässäni omaa muutosvastarintaa vastaan ja pyrin käymään ajatusleikkii siitä mitä varten tämä kaikki tulee eteemme ja miten siihen tulee suhtautua. Koin tietämättömyyden oman itsemäärämisoi-keuteni rikkomisena ja että olemme pelkkiä pelinappuloita tässä muutoksessa. Meitä ohjailaan ylhäältä käsin ja sanotaan asioita vain silloin kuin se koetaan tarpeelliseksi, jos silloinkaan. Oli jotenkin hyvin ahdistavaa yrittää olla positiivinen asian suhteen, jota kohtaan kuitenkin itsekkin oli hyvin epäileväinen. Meillä henkilöstön keskuudessa oli jatkuva pelko omasta asemastamme uudessa organi-

saatiossa. Muutosta ei koettu mielekkäänä ja tarkoituksen mukaisena, sillä perustelut ja tiedot asioista oli todella huterat.

Yritin selvittää itselleni, että emme niinkään vastusta muutosta, vaan pelkäämme millaisia menetyksiä voimme kokea muutokseen siirryttäessä. Koin muutoksen olevan ehkä enemmän uhka omalle asemalleni. Meidän hierarkinen järjestelmämme oli vanhassa hyvin matala. Olimme kaikki samalla viivalla ja jokaisella oli varmasti vahva tunne omasta arvostuksestaan. Nyt tuleva muutos oli uhka sille, että nämä henkilöiden väliset suhteet tulevat muuttumaan ja työntekijöiden status tai asema ja ennenkaikkea palkkaus muuttuvat. Olisiko työlläni samanlaista merkitystä? Riittääkö työkyky toimimaan muutoksessa, osaanko käyttää kaikkia uusia järjestelmiä jne. Monet kysymykset virtasivat mielen sopukoissa ilman vastausta. Ja juuri se aiheutti tunteen muutosvastarinna. Kuka nyt haluaa syöksyä kohti tuntematonta, suin päin? On luontaista vastustaa sitä mitä ei tunne.

## 2.5 Minä uutena johtajana

Tammikuussa työkaverini kysyi, olenko hakenut hoitokodin johtajan paikkaa tulevaan organisaatioomme. En tiennyt koko asiasta mitään. En seuraa työpaikkailmoituksia, joten en ollut huomannut avoinna olevaa paikkaa. Olin jotenkin vain olettanut, että meitä tiedotetaan asioista ja koska uudessa organisaatiossa ei ole vastaavaa toimea, niin minulle informoitaisiin asiasta. Hieman hämmentyneenä päätin laittaa hakemuksen, vaikka tiesin, että minulla ei vielä ole takataskussa johtamisen koulutuksesta todistusta, enkä voi sanoa omaavani kokemusta johtamisesta. Esimies työ sinällään oli jo vuosien takaisesti tuttua, mutta oli ihan eri asia ajatella johtavansa koko organisaatiota ja kantaa se koko vastuu muutosjohtamisesta omilla harteillaan.

Uskoin kuitenkin omiin kykyihini, omiin vahvuuksiini ja osaamiseeni, joten laitoin hakupaperit eteenpäin. Mielessä oli koko ajan valtavasti kysymyksiä, pelkoja ja ahdistusta. Miten tästä selvitään? Mitä muutosta tulevaisuus tuo tullessaan? Osaanko johtaa hoitokotia, jos minut siihen valitaan? Valtava vastuuntunteen painolasti oli harteillani. Tiesin, että omaiset, asukkaat ja muu henkilöstö halusivat minun ottavan vastuun johtamisesta ja luottivat minuun. Mitä jos minua ei valitakaan tehtävään? Mitä jos siihen valitaan joku, joka ajattelee asioista aivan toisin kun me muut? Millaisia säästöjä meillä on vastassa? Onko tulevaisuus vain numeroita? Unohtuuko ihmiset, asukkaat? Onko minusta johtajaksi?

Kari Tuomisen (2005) mukaan, hyvä muutosjohtaja on sellainen, jolla on halua johtaa muutosta, mutta myös taitoja olla poissa muutoksen tieltä, sen jälkeen kun muutos on alkanut. Jos johtajalla on riittävä halu, motivaatio, innostus ja uskallus, hän menestyy ja onnistuu muutoksen johtamisessa. Tämä selittyy sillä, että ennen pitkää johtajan aito innostus tarttuu myös muihin työntekijöihin ja muutos mahdollistuu paremmin. (Tuominen 2005, 43–47).

Kun johtaja huomioi muutoksessa muut kuin itsensä, hän huomaa mitä muut organisaatiossa haluavat ja sen jälkeen pystyy rakentamaan muutosta olemassa olevien halujen ja vahvuuksien päälle. Tällöin hän antaa muille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja antaa uskoa siihen, että ihmisten toiveet otetaan huomioon. Kun muutos aloitetaan tilanteesta, että kaikilla on yhtenäinen mielipide, on muutosta helpoin lähteä viemään eteenpäin. Menestyvä halu-johtaja on valmis itse kehittymään avoimen itsearvioinnin kautta ja toimimaan esimerkkinä muille työntekijöille. (Tuominen 2005, 48–51; Erä-metsä 86–87).

Muutoksien johtaminen eroaa päivittäisen toiminnan johtamisesta. Päivittäisen toiminnan johtaminen on sujuvaa rutiinia. Kun johdetaan muutosta, on huomioitava, että jokainen päivittäinen prosessin osa kohtaa tuon muutoksen. Toisiin prosessin osiin se kohdistuu enemmän, toisiin vähemmän. Muutokset ovat erilaisia ja jokainen muutos on johdettava juuri tuon muutoksen vaatimalla tavalla. Johtajan on tunnistettava muutoksen luonne ja löydettävä tapa, jolla tuota muutosta parhaiten voidaan johtaa eteenpäin. Näissä muutoksissa tulee huomioida, että harvoin se sujuu suunnitellulla tavalla. Muutoksissa lisääntyy aina epävarmuus, yhteenotot henkilöstön kanssa ja yleinen kaottisuus organisaatiossa. Tätä tapahtuu jopa hyvin johdetuissa muutoshankkeissa. Siihen tulee varautua ja asiat tulee johtaa jämäkästi eteenpäin. (Åberg 2006, 123.)

Tuomisen (2001, 293) mukaan esimiehellä tulee johtamishalujen lisäksi olla taito pysyä pois muutoksen tieltä. Lisäksi muutosjohtajan tulee olla visionisti, joka haluaa itse muutoksen tapahtuvan, ottaa huomioon muiden ajatukset, osaa ja haluaa muuttua itse, haastaa ja saa esimerkillään muut mukaan muutokseen, osaa tiedostaa ja kommunikoida oikein ja löytää avainhenkilöt muutoksen puolesta taistelemaan. Hyvän muutosjohtajan täytyy siis hallita muutosta hyvin monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Olenko minä sitten hyvä muutosjohtaja? Mitä johtajalta vaaditaan muutoksen eteenpäin viemisessä? Kysymykset päässäni virtasivat jatkuvana virtana. Yritin muistella koulussa oppimiani asioita muutosjohtamisesta. Ymmärsin, että muutoksen johtaminen hoitotyössä on vaativa haaste johtajalle. Minun tulisi hallita monenlaisia konflikteja, omata ihmissuhdetaitoja, johtaa toimintaa muutoksessa eteenpäin järkevästi, vakaasti ja suunnitelmallisesti. Minun tulisi hallita uuden emoyhtiöni ajatusmaailma ja sisäistettävä sen toiminta-ajatus ja johtaa toimintaa sen mukaisesti. Yritin ottaa yrityksestä selvää ja etsiä tietoa, jonka avulla saattaisin tietoa toiminnasta myös eteenpäin muille. Selailin internettiä ja väistämättäkin luin paljon mielenkiintoisia ja asiarikkaita tekstejä, mutta myös negatiivista panettelua. Pitäisivätkö nuo asiat paikkaansa? Pystyisinkö toimimaan tuollaisessa yrityksessä? Voi kumpi minulle kerrota oikea tieto asioista, eikä minun tarvitsisi olla vain etsityn tiedon varassa.

Minulla tulisi olla kykyä johtaa ja hallita omaa kehittymistäni johtajana. Lisäksi minun pitäisi pystyä vahvoilla perusteluilla motivoimaan työntekijöitä muuttamaan totuttuja toimintatapoja ja sitoutumaan tulevaan muutokseen. Olen luonteeltani hyvin perfektionisti. Minun on vaikea hyväksyä, jos asiat eivät mene niin kuin ajattelisin niiden menevän. Haluan olla asioiden ohjaksissa niin, että tunnen hallitsevani tilanteen. Nyt ei niin kuitenkaan ollut. Minusta tuntui, että en hallitse yhtään mitään ja kaikki valuu edessäni kuin vesi hanhen selästä. Työn hallinta alkoi olla täydessä kaaoksessa mi-

nun, mutta myös henkilöstön kohdalla. Mitä tuo muutos oikein tarkoittaa? Millaisia asioita minun tulisi huomioida tulevassa muutoksessa? Ymmärrätkö asioita tarpeeksi laajasti ja osaanko nähdä tulevaisuuteen visionistin lailla ja siten saada muutosta etenemään vaaditulla tavalla? Aloitin muutoksen eteenpäin viemisen pohtimalla miltä muutos näyttää yleisesti. Miksi muutosta tarvitaan?

Nykyään terveydenhuoltopuoli on valtavassa muutoksessa valtakunnallisestikin. Sen vuoksi ymmärrän, että muutos on välttämätöntä myös organisaation menestymisen kannalta. Terveydenhuoltoa merkittävästi muuttavia asioita tulee olemaan muun muassa väestön ikääntyminen, eliniän keskimääräinen kasvu, teknologian jatkuva kehittyminen, palvelurakenteiden muuttuminen, kansainvälistyminen ja monikulttuurisuuden lisääntyminen. Näistä selvästi nähtävinä on väestön ikääntyminen, sillä suuret ikäluokat (1945-1950-syntyneet) ovat eläköityneet ja saavuttavat näinä päivinä 75+ iän. Koko ajan alkaa siis hoidettavien määrä lisääntyä terveydenhuollon puolella merkittävästi. Samalla väestön keskimääräinen elinikä on noussut ja nousee jatkuvasti ja se lisää omalta osaltaan terveydenhuollon palveluiden tarpeen kasvamista.

Suomi on jatkuvasti kansainvälistynyt ja sitä kautta monikulttuurisuus on lisääntynyt. Tämä haastaa hoitohenkilöstöä tulevaisuudessa entistä enemmän. Tarvitsemme koulutuksia selvittääksemme monikulttuurisuuden ja kansainvälistymisen hoitotyössä. Tässä korostuu nimenomaan esimiesten osaminen ja taito viedä asioita eteenpäin ja ymmärtää henkilöstön tarpeet monikulttuurisuuden pyönteissä. Kansainvälistymisen haasteet ja kulttuuritietoisuus näkyy jo vahvasti meillä ikäihmisten kanssa toimijoillakin. Meidän tulee ymmärtää asioita laajemmin ja saada myös henkilöstö ymmärtämään mitä tulevaisuuden monikulttuurisuus tarkoittaa hoitotyössä.

Teknologiaa käytetään jatkuvasti lisää. Verkkopalveluita käytetään entistä enemmän, tietoturvasuuteen joudutaan panostamaan paljon rahaa. Hoitotoimenpiteissä käytetään hyödyksi aina vaan enemmän teknologiaa. Erilaiset innovaatiot ovat päivän sana. Nämä kaikki lisäävät paineita meille terveydenhuoltoon ja henkilöstölle. Yritykset joutuvat panostamaan jatkuvasti enemmän rahaa näiden asioiden hallintaan. Yhteistyökumppanit vaativat meitä ottamaan käyttööme heidän järjestelmiään ja pienelle yritykselle ne ovat kustannuksellisesti lähes mahdottomia hallita. Pienenä yksityisenä yrityksenä toimiminen on aina vaan haastavampaa, sillä rahalliset panostukset jo pelkästään tietojen käsittelyssä ovat valtavia. Sen vuoksi ymmärrän, että muuttaminen ison organisaation alle tuo mukanaan paljon hyviä asioita, nimenomaan tukemaan näitä edellä mainittuja asioita.

Uudet palvelurakenteet ovat tulevaisuutta ja samalla suuremmat tuotantoyksiköt, jotka keskittyvät asutuskeskuksiin ja tuottavat palveluita laidasta laitaan tehokkaasti. Monet asiat siis vaikuttavat meihin pieniin yrityksiin ja siten toimiminen jatkuvasti vaikeutuu. Kustannustehokkuuteen pyritään kaikessa toiminnassa ja sen toteutuminen pienessä yrityksessä on todella haasteellista kaikkien muutosten keskellä. Perustelin siis itselleni, että toimiminen ison organisaation alla helpottaa minua esimiehenä toimimaan tässä muuttuvassa maailmassa ja pystyn paremmin vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin. Isossa organisaatiossa minulla esimiehenä tulisi olemaan myös paljon muita esimiehiä ympärillä ja heidän kanssaan verkostoituminen helpottaisi ratkaisemaan ongelmia, sillä en välttämättä joutuisi keksimään pyörää uudestaan jokaisen uuden ongelman kohdalla vaan voisin hyö-

dyntää muiden kokemuksia asioista. Näitä asioita punnitsin mielessäni. Kirjoittelin ylös hyviä ja huonoja puolia ja niiden kautta pyrin perustelemaan henkilöstölle tulevaisuuden muutoksen tärkeyttä. Näin saimme keskustelulle aina hieman uusia kantoja ja pystyimme hetkellisesti unohtamaan huhujen omaiset mielikuvamme tulevasta.

Harvey-Jones (2003, 1–20) mukaan muutoksen johtamiseen vaikuttavat esimiehen tiedot ja taidot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Kokemuksen kautta esimies oppii toimintatapoja, jotka hän tuntee omakseen ja joita voi hyödyntää tulevissa tilanteissa muutoksen keskellä. Ihmisten johtaminen on taidetta, ei tiedettä. Ympäristö ratkaisee mitä keinoja tulevia haasteita ratkoessa käytetään ja miten nuo haasteet kohdataan. Suunnittelulle ja ajatuksille tulee antaa aikaa, samoin ennakkoinnille.

Juuti (2009, 141) lisää edellisiin, että organisaation johto ja henkilöstö elävät eri maailmoissa. Pelkkä johdon logisten analyysien esittäminen ja perustelu, ei vie muutosta eteenpäin henkilöstön keskuudessa. Henkilöstö ei välttämättä usko johtoa ja sen tekemiä analyysejä, vaan luottaa omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa. Jos johtoa ei pidetä luotettavana, on turha yrittää muutosta viedä eteenpäin. Henkilöstöllä on tapana uskoa, että johto pyrkii muutoksilla lisäämään organisaation tehokkuutta ja vähentämään henkilöstöä siitä huolimatta, vaikka töitä on jokaisella yllin kyllin. Pelko siis omasta työstä ja työmäärästä lisää muutosvastarintaa.

Ajattelin, että jotta kaikki tuleva muutos onnistuisi, ei uusi organisaatio voi vaatia meitä muuttamaan toimintatapoja, lisätä tehtäviä ja aktiviteetteja, ilman että luovumme jostakin muusta. Jotenkin koin, että olimme etenemässä liian suurin askelin ilman että meitä ohjataan oikeaan suuntaan. Itse muutokseen oli annettu aikaa, mutta tiedotettavaan asiaan ei panostettu. Emme siis olleet edenneet omassa muutosprosessissamme kovinkaan pitkälle ajan saatossa. Erämetsän (2003, 38–40) mukaan muutosta ei tulisi toteuttaa liian suurin harppauksin, vaan sen tulee antaa edetä pienin askelin. Muutokselle on varattava riittävästi aikaa. Kaikkein haastavinta on tilanteessa, jossa yritetään muutos toteuttaa liian suurin askelin ja liian nopeasti.

Muutokseen liittyvät tunteet pitäisi pystyä käsittelemään heti ja niitä ei tulisi vähätellä. Kaikki muutokseen osallistuvat tulisi olla samalla viivalla ja huomioida samalla tavalla muutoksen eri vaiheissa. Näin toimiessa turhat ristiriidat voidaan välttää ja jokaisen arvo muutoksessa on tunnistettu. Muutos vaatii jatkuvaa, väsymätöntä ja ennen kaikkea kaksisuuntaista kommunikaatiota. (Erämetsä 2003, 38–40).

Minulla oli siis hyvin paljon ajatuksia ennen työhaastatteluun menoa. Olin pohtinut muutosta hyvin monelta kantilta, mutta silti tunsin oloni hyvin epävarmaksi. Mitä tuleva organisaatio hakee johtajalta? Millaisia ominaisuuksia minulla tulee olla, jotta sovin yrityksen tavoitteisiin? Haastattelun jälkeen ajattelin, että minun kokemukseni ei voi mitenkään riittää. Tapasin haastattelua odotellessani muita hakijoita ja ajattelin heillä olevan paljon enemmän kokemusta ja tietämystä kuin itselläni on. Miten minusta tuli yhtäkkiä näin epävarma? Olin ollut aina hyvin itsevarma ja tekevä, mutta nyt tuo oma riittämättömyyden tunne uhkasi painaa hartiani todella alas. Ainoa ajatukseni oli, että minun täytyy tehdä tämä asukkaiden, omaisten ja henkilökunnan vuoksi. Minä haluan olla se johtaja, joka vie juu-



ri heidän asioitaan eteenpäin niin kuin on viety tähänkin asti. En pystynyt luottamaan, että joku muu pystyisi sen tekemään paremmin kuin minä. Minä tunsin asukkaat, omaiset ja henkilökunnan, minä tiesin heidän tarpeensa ja toiveensa. Halusin vastata tähän tarpeeseen.

Olisiko minusta johtamaan näistä tiedoista huolimatta uuden organisaation arvojen, toimintatapojen ja visioiden mukaisesti. Pystynkö siirtymään pienestä yrityksestä, varsinaisesta lintukodosta, suuren yrityksen alle. Ajattelin, että suuret organisaatiot toimivat jäykästi, hitaasti ja hankalasti. Olin tottunut tekemään asioita nopealla syklillä, sillä hierargiamme pienessä organisaatiossa oli hyvin matala. Asiat etenivät aina vauhdikkaasti, ilman suurempia kahnauksia.

Muutosjohtaminen vaatii johtajalta sekä halua, että kykyä muuttaa nykyistä toimintatapaa ja tehdä asioita uudella tavalla. Tarkoitus on siis organisaatiokulttuurin muutokseen. Tällaiseen muutokseen tarvitaan aina selkeitä toimintaperiaatteita. (Virtanen – Wennberg 2005, 95.) Muutosprosessin alussa tärkeä periaate on unohtaa eilinen ja keskittyä huomiseen. Huonoiksi havaitut toimintatavat tulee löytää ja vapauttaa sieltä resursseja sellaiseen, joka vie toimintaa eteenpäin ja tuottaa tuloksia. Ellei entistä pysty hylkäämään, ei pysty synnyttämään uusia toimintatapoja. Muutoksen onnistuminen edellyttää koko organisaation kattavaa läpikäyntiä hylättävistä toimintatavoista. Organisoidun hylkäämisen politiikka mahdollistaa perustan uuden luomiselle. On käytävä järjestelmällisesti ja tapauskohtaisesti läpi hylättävät kohteet ja menetelmät ja luovuttava niistä, jotka todetaan toimimattomiksi ja resursseja turhaan käyttäviksi. Organisaation on tunnistettava ja löydettävä jopa uskomukset, jotka rajoittavat muutoksen toteutumista. Näihin asioihin vaikuttaminen on hyvin vaikeaa ja hidasta. Vanhan organisaatiokulttuurin muokkaaminen kestää vuosia, minkä takia työskentely luopumisen eteen on tärkeää aloittaa heti. (Erämetsä 2003, 209–211.)

Meillä Suomessa muutoksen tekeminen vaatii yleensä aikaa, sillä olemme hieman pessimistejä ja vaikeita vastaanottamaan uusia asioita. Mielestäni tärkeää muutoksessa ei ole pelkästään luopuminen, mutta myös toiminnan parantaminen. Jatkuva toiminnan parantaminen ja kehittäminen ovat organisaation toiminnan lähtökohtia. Pienet jatkuvat parannukset saavat lopulta aikaan suuren muutoksen. Muutoksessa johtajan tulee keskittää huomio mahdollisuuksiin ja nähdä asioita laajemmin, ei pelkästään yksikkökohtaisesti. Me olimme pienenä yrityksenä toimineet pitkään ja toimintamme oli laatusertifioitu. Meillä oli käytössä jatkuvan kehittämisen ajatusmaailma, mutta silti näin iso muutos sai aikaan valtavan muutosvastarinnan. Olin tilanteesta hyvin hämmentynyt. Jotenkin olin ajatuksisani miettinyt yksikkömme olevan aivan uskomaton muuttamaan toimintojaan, aina tarvittavaan suuntaan.

Mikä siis tässä olisi uutta? Oliko pelkästään työnantajan vaihtuminen niin suuri asia, että muutokseen ei oltu valmiita? Vai tekikö asiasta haasteellisen juuri se suuri tietämättömyyden viitta, joka oli mukana työssämme jatkuvasti. Pelkkä perustelu siitä, että hyödyntäisimme tulevaisuudessakin vain omaa osaamistamme ja toimisimme sen mukaisesti, ei riittänyt, sillä huhut olivat ottaneet henkilöstössä vallan. Kun niiltä huhuilta ei katkaistu siipiä riittävän aikaisin, oli vastarinta tulevaa kohtaan erittäin voimakasta. Tiesin, että tulevaisuudessa, jos toimisimme yksikön esimiehenä, minulla olisi valtava urakka saada henkilöstö mukaan toiminnan kehittämiseen ja laittamaan kaikki osaamisensa

peliin innokkaasti ja eteenpäin vievästi. Minun tulisi saada koko henkilöstö pitämään muutosta mahdollisuutena. Tällä hetkellä se tuntui lähes mahdottomalta ajatukselta. Henkilöstön motivaatio oli lähes nolla ja kenelläkään ei ollut innostusta tehdä mitään muutoksen eteen. Miten ihmeessä minä saisin heidät innostumaan asiasta? Millä konsteilla tuo muutosvastarinta saataisiin laantumaan?

## 2.6 Uuden edessä

Olimme siis tilanteessa, jossa tiesimme muutoksen olevan tulossa, mutta jossa tulevan organisaation muutosstrategia oli sillä asteella, että se tapahtui pelkästään ylemmissä elimissä ja me emme kuuluneet mukaan muutokseen muuta kuin mukana tulevana osana. Lähtökohtaisesti se tuotti meille kovat paineet ja stressin. Emme saaneet tunnetta, että hallitsisimme tilannetta, vaan jouduimme kulkemaan täysin virran vietävissä. Olisimme tarvinneet jatkuvaa neuvotteluun perustuvaa suhdetta, jossa huomioidaan uudistuspaineet ja annettaisiin tukea muutokseen.

Yrityskaupan mukana tapahtuva muutospaine on henkilöstön kannalta erittäin haastava. Kaikki tutut ja turvalliset rakenteet häviävät ympäriltä ja edessä on vain täysin tyhjä putki, jota pitkin pitäisi lähteä kulkemaan ja keräämään tiedonjyviä, kasatakseen jälleen uusi toimiva organisaatio. Meillä oli tunne, että meidän puolesta ajateltiin kaikki valmiiksi ja meillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa tulevaan, muuta kuin vastaanottavana tahona. Ja kuitenkin, jotta muutos toteutuisi mahdollisimman kivuttomasti ja jouhevasti olisi kyettävä yhteistyöhön ja tiedon välittämiseen puolin ja toisin. Jotta muutos saataisiin toimivaksi, tulisi mielestäni henkilöstö valtuuttaa muutokseen mukaan heti alusta lähtien ja perehdytyksen tärkeydestä huolehdittava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Helmikuussa sain kuulla valinnastani uudeksi hoitokodin johtajaksi. Kun sain tietää valinnasta, olin itsestäni ensin ylpeä, sitten pelokas, sen jälkeen erittäin epävarma, kauhuissani ja lopulta lähes paniikissa. Mitä tulevaisuus oikein tuo tullessaan? Kaikki opiskeluissa opitut asiat virtasivat päähäni syöksyn lailla ja mietin, millaista olisi todellisuudessa johtaa muuttuvaa organisaatiota? Millaisia asioita minun tulisi huomioida?

Aloitin uuden organisaation palveluksessa huhtikuun 2017 alussa. Halusin, että pystyisin sen yhden kuukauden aikana, mitä oli aikaa ennen uusiin tiloihin muuttamista ja sitä kun muut muuttaisivat myös uuden organisaation alle, perehdyttää henkilöstö uuteen ja ihmeelliseen. Yksi kuukausi ja sinä aikana meidän tulisi hallita uusi organisaatio niin, että voisimme muuttaa uuteen hoitokotiin ja ottaa toiminta haltuun. Jälleen kerran pakokauhu iski päälle ja yritti hukuttaa minua alleen. Ei ole mitenkään mahdollista, että onnistuisimme muutossa ja hoitamaan asiat niin, että kaikki onnistuu ongelmitta. Yritin keskustelemalla henkilökunnan kanssa siirtää tietoa eteenpäin, mutta eihän kuukaudessa kerennyt tehdä muuta kuin raapaista pintaa. Meillä ei ollut perehdytyskaavakkeita, jonka avulla olisimme käyneet asioita läpi.

Olimme muuton aikana aivan yhtä tietämättömiä tulevasta, kuin mitä kuukautta aikaisemmin. Osa vanhoista työntekijöistä jäi kesälomille, uusia työntekijöitä tuli tilalle, uusia asukkaita alkoi muuttamaan taloon. Miten ihmeessä saamme laadukkaan hoidon toteutettua? Mitä edes tarkoittaa laatu uudessa organisaatiossa? Laadullinen työ oli tuttua entisessä organisaatiossa, mutta mitä se pitää sisällään tässä uudessa? Huomioimmeko työssämme samoja asioita? Mihin panostetaan hoidossa? Mitä meidän täytyy tehdä ja milloin? Millaiset sopimukset meillä on yhteistyökumppaneiden kanssa? Loputon kysymysten virta pyöri päässä, mutta niihin ei ehtinyt hakea vastausta vaan toiminta yritettiin vain pitää pinnalla muutosryöpyn pyörteissä. Ei siis mitenkään ihme, että henkilöstö tunsu olonsa hyvin riittämättömäksi, tietämättömäksi, yksinäiseksi, kiireiseksi ja sekavaksi, mutta samat tunteet olivat päällimmäisenä myös minulla esimiehenä.

Esimiehenä olisin halunnut kuulla henkilöstöltä ideoita, kehittämiskohteita, ongelmia ja asioita mitä yksikössä oli hyviä, toisille jaettavia asioita. Mutta kukaan ei pystynyt ottamaan asiasta koppia. Yritimme vain selvittää kaikesta uudesta, mitä vastaan tuli. Ongelmana oli vähäinen perehdytys. Emme käytännössä tieneet yrityksen toimintatavoista juuri mitään. Arvot, visio ja strategia olivat hyvin himmeinä mielissä ja sitä kautta toiminta oli mahdotonta saada etenemään haluttuun suuntaan. Muutos tuli vastaan aivan liian suurilla harppauksilla ja kukaan meistä ei kerennyt siihen mukaan. Muutoksesta tuli kuin selviytymistaistelu. Joko siitä selvitään ajan kanssa tai liiskaannumme täysin muutoksen painon alle. Äkillinen muutos aiheutti sen, että henkilöstö ei kiireen keskellä pystynyt lähtemään muutokseen mukaan ollenkaan, vaan asiat jäivät ”roikkumaan” ajatuksella, että tuo ei kuulu minulle tai en tiedä mitä tuolle tekisin. Oli helpompi jättää asiat taakseen kuin työntää niitä eteenpäin. Edessä oli valtavasti vastauksia: minä en tiedä tai minulle ei ole sanottu tai joku muu tekee sen. Esimiehenä en tiennyt, mistä olisin muutoksen aloittanut. Mitään valmista suunnitelmaa ei ollut ja sen vuoksi myös johdonmukainen toiminta puuttui.

Olisin esimiehenä tarvinnut tuossa vaiheessa hyvän käsityksen siitä, mitä asioita työntekijät pitävät arvokkaina ja mitä asioita minun tulee esimiehenä aktiivisesti edistää ja ylläpitää. Mutta kiireen tuntu ei antanut mahdollisuutta keskustelulle tai ajattelulle. Avoin keskustelu puuttui ja sen vuoksi esiin nostettavat asiat, joista en esimiehenä tiennyt mitään tai jotka olisivat sinällään minulle itsestään selvyysasioita, mutta uudelle henkilöstölle outoja, jäivät nousematta esille. Keskustelun kautta olisi ollut mahdollisuus uuden rakentamiseen ja se olisi auttanut henkilöstöä, esimiestä ja koko työyhteisöä muokkaamaan tulevaa oikeaan suuntaan. Monet mutisivat asioista takanapäin, mutta asioita ei uskallettu, keretty tai jätetty nostaa esille sen enempää. Ja sen vuoksi taas asiat eivät edenneet eteenpäin jouhevasti. Vastuunottamisen halukkuus puuttui ja aikataulujen- ja työnhallinta unohtui. Näin kiireen tuntu pääsi kasvamaan kasvamistaan ja jokaisen vastuunottaminen työstään jäi uupumaan. Oli helpompi selviytyä arjesta vain puurtamalla eteenpäin ja sen kummemmin miettimättä, miten työtä tehtiin.

## 2.7 Uupumus edessä?

Muutosta työhön oli tullut valtavalla paineella. Huomasin tarkkailevani henkilöstön ja itseni jaksamista työn pyörteissä. Huomasin väsymyksen ja uupumisen merkkejä, joten päätin ottaa selvää mitä on työuupumus. Manka (2010, 10) sanoo työuupumuksen kehittyvän salakavalasti. Uupumisprosessissa työn kuormitustekijät johtavat pitkällä aikavälillä työuupumukseen. Jatkuva kiireen tuntu ja liian korkeat vaatimukset saattavat johtaa virheiden lisääntymiseen ja työstä palautumisen estymiseen. Tämä taas estää uuden luomisen mahdollisuutta. Stressi sinällään pienenä määränä kuuluu ihmisen elämään ja on jopa tarpeellista päivittäisten asioiden hoitamisessa. Haitallista se on siinä vaiheessa, kun se ylittää yksilön sietokyvyn pitkäkestoisesti ja estää työstä palautumisen. Usein painotetaan unta ensisijaisena palautumisprosessissa. Jos stressi vaikeuttaa nukkumista, lisääntyy työstä kuormittuminen merkittävästi.

Kun ihminen uupuu töissä, alkaa se heijastumaan yksityiselämään, harrastuksiin ja ihmissuhteisiin. Hakanen (2005, 66) toteaa, että liiallinen henkilökohtaisten voimavarojen käyttö työhön on yhtenä edellytyksenä työuupumuksen kehittymiselle. Jos vaatimukset työssä ja kotona koetaan jatkuvasti liian suuriksi, työuupumuksen todennäköisyys kasvaa pitkällä aikavälillä. Uupumisen tunteen lisääntyminen voi olla merkki epäonnistuneesta resurssien kohdentamisesta. Tämä ei ole pieni asia, vaan vaikutukset ulottuvat koko organisaatioon. Ikäihmisten hoidon puolella pyritään hoitokoteihin siirtymään vasta kun asukkaan vointi on jo todella heikko. Tämä on muuttanut hoitokotien asukaskunnan kuntoisuutta merkittävästi ja yhä useampi asukas vaatii kahden hoitajan apuja selvitäkseen päivittäisistä toiminnoista. Tämä kuormittaa henkilöstöä valtavasti. Henkilöstöresurssit eivät kuitenkaan muutu, sillä maksut asukkaista ovat pysyneet entisellään. Toimintaympäristön nopea muutos ja sen mukanaan tuoma heikentynyt asukaskuntoisuus ja uusien asioiden omaksumisen määrä aiheuttivat meille jaksamattomuusongelman.

Työuupumus tuo mukanaan terveysongelmia, sosiaalisen toimintakyvyn heikentymistä ja puutteelliset voimavarat työskennellä vaaditussa tehtävässä. Itse koin työn sisällön vaativana, sillä minulla oli paljon uusia teknologisia ohjelmia hallittavana, uusia asukkaita, omaisia ja henkilöstöä ohjattavana sekä paljon uusia asioita opittavana ja hallittavana. Vastuu asioiden etenemisestä oli valtava. Tein pitkiä työpäiviä, pyrkien olemaan mahdollisimman läsnä henkilöstölle ongelmien ilmaantuessa. Minulla oli valtava tarve ja halu oppia asioita, mutta taito tiedon siirtämisessä eteenpäin oli vastaavasti paljon ongelmia. Aika tuntui menevän kuin hiekka sormien välistä. Välistä tuntui, että minulla oli tehtävänä sellainen määrä työtä, että en mitenkään ehtisi niitä tekemään sen päivän aikana. Tunnit tuntuivat loppuvan kesken. Minua auttoi asiassa kalenterin ottaminen käyttöön. Kalenterissa oli tiukka ohjelma tulevista tehtävistä ja pyrin pysymään annetussa ohjelmassa.

Työ ikään kuin imi minut syövereihinsä ja jokainen pieni onnistuminen tuntui ruokkivan minua jaksamaan saamaan aina vain enemmän onnistumisia. Minua ruokki jaksamaan myös hyvät sosiaaliset suhteet ja positiivinen asenne. Huomasin, että ne henkilöt, jotka asennoituivat uusiin asioihin negatiivisesti myös kärsivät enemmän uupumuksesta. Minun oli myös ihan tietoisesti mietittävä asiaa tarkasti, että mikä on tärkeää ja mikä ei. Liiallinen yrittäminen ja ponnistaminen työn eteen tulee vä-

jäämättä johtamaan uupumukseen. Puolisoni piti huolen siitä, että muistan myös levätä, liikkua ja käydä rauhassa läpi asioita. Minun piti tehdä paljon töitä sen eteen, että antaisin henkilöstönkin ottaa vastuuta asioista. Välillä ajattelin olevani korvaamaton ja ensimmäiset viikot vietin töissä työho-  
listin lailla. Tämä aiheutti sen, että minun oli oikeasti pysähdyttävä miettimään, että asiat eivät voi jatkua enää näin. Minulla täytyy olla työaika, jonka sisällä työni hoidan. Minusta ei ole mitään hyötyä kenellekään jos uuvun työn alla. Niinpä opettelin priorisoimaan ja organisoimaan asioita uudelleen.

Olen aina ajatellut, että työhyvinvointi hyödyttää työntekijän yleistä hyvinvointia. Sen vuoksi olen pyrkinyt tekemään henkilöstön hyvinvoinnin eteen paljon töitä ja huomioimaan siihen liittyviä asioita. Haluaisin saada henkilöstölle päälle flow-tilan, jossa heillä kaikilla on into tehdä työtä juuri oman työpaikan eteen ja pyrkiä innokkaasti kehittämään toimintaa. Onnistumisen kokemukset ovat autta-  
neet jaksamaan ja taas toisaalta saamaan itselle arvostuksen ja merkityksen kokemuksia ja se, jos mikä ruokkii jaksamaan eteenpäin.

Huomasin kuitenkin henkilöstössä merkkejä siitä, että se meille niin rakas työ oli muuttunut raskaak-  
si, eikä aamulla tehnyt mieli lähteä töihin. Suurena pelkona mielessä oli, entäs jo henkilöstö uupuu ja jää sairauslomalle. Mistä saan tekijöitä? Olimme muutenkin tilanteessa, jossa asukkaita tuli koko ajan taloon lisää ja rekrytointi laahasi pahasti jäljessä. Minulla oli valtava pula osaavasta ja innostu-  
neesta henkilöstöstä. Se uuvutti paikalla olevia entisestään. Kyseessä oli kesäaika, joten hoitohenki-  
lökunnan rekrytointi oli muutenkin haasteellista. Kaikki halukkaat olivat jo hankkineet kesätöitä. Epä-  
toivo oli ajoittain todella ahdistavaa. Jokainen vuoro töissä oli pitkä, uuvuttava ja jatkuvaa ongelmien ratkaisua. Olo tuntui todella hämmentyneeltä. Miksi minä en enää nauti työstäni? Tämähän on juuri minun unelmatyöni. Ääni pään sisällä jankutti minulle, että olet vain laiska tai no niin, et osaa tätäkään, yritä enemmän. Silloin havahduin tilanteeseen, että jos muutosta ei tapahdu äkkiä, minä uuvun ja silloin uupuvat myös muut. Minä en ole luovuttaja. Tällaiset tilanteet saavat taistelutahotni heräämään ja aktivoivat minut toimimaan asian eteen entistä enemmän. Huomasin siis itsessäni ja muissa uupumisen merkkejä ja se sai minut taistelemaan tilanteen eteen aina vain kovemmin.

Tarkkailin henkilöstöä aktiivisesti. Huomasin heissä fyysistä ja psyykkistä väsymystä. Tilat olivat suu-  
rentuneet, joten fyysinen jaksaminen oli koetuksella. Asukaskunta oli muuttunut, sillä yhä useampi tarvitsi aina vaan enemmän apua liikkumisessa. Nostoja oli paljon. Vanha henkilöstö kärsi selvästi sekä fyysistä, että psyykkistä väsymystä. Osa tuli sanomaan nukkuvansa huonosti. Osa oli hyvin är-  
tynyttä ja kiukustuivat asioista, joista eivät olisi kiukustuneet aikaisemmin. Päätöksiä ei pystytty te-  
kemään, sillä keskittyminen työhön oli väsymyksen vuoksi vaikeaa. Kokeneetkin hoitajat kadottivat osaamisensa ja muuttuivat epävarmoiksi ja osaamattomiksi. Kaikki asiat piti varmistaa ensin minulta ja vasta sitten uskallettiin toimia. Otin asian puheeksi palaverissa. Olin huolestunut henkilöstön ja it-  
seni jaksamisesta.

Minun oli pysähdyttävä miettimään, mitä meille oikein kuuluu? Avoin keskustelu asioista rehellisesti, avoimesti ja rakentavasti antoi meille työkaluja jaksaa eteenpäin kohti ongelmien ratkaisua. Aloitimme miettimään, mikä meitä kuormittaa eniten? Onko henkilöstön mitoitus oikea? Millaisilla toiminnoilla arjen haasteet saataisiin toimivimmiksi? Johtuuko väsymys siitä, että emme osaa työtehtäviä? Tarvitsemmeko koulutusta tai ohjausta?

Hyvin usein jouduin tekemään päätöksen mielessäni siitä, että en voi vaatia hoitajia tekemään enempää vielä, vaan minun on tyydyttävä vähän vähempään nyt kun tilanne on tuliherkkä. Työilmapiiri oli välillä hyvin tunnusteleva. Henkilöstö käytti voimavarojaan ennemmin muiden tekemisten seuraamiseen kuin oman työn kehittämiseen. Päällekkäisyyttä oli jatkuvasti ja tehtäviä ei osattu priorisoida ja organisoida järkevästi. Sen vuoksi myös päivät kuormittuivat. Turhia askeleita otettiin paljon. Palavereissa sovitut asiat valuivat kuin vesi hanhen selästä pois ja muutosta ei saatu helpos-  
ti. Minun oli oltava todella sitkeä ja jankuttaa asioista. Muutosta tapahtui todella hitaasti.

Tietoa asioista tuli älyttömällä vauhdilla. Uusia järjestelmiä tuli hallittavaksi ja kirjaamiset meni uusiksi. Paljon oli asiaa sisäistettäväksi. Perehdytys uuden organisaation toimintaan oli jäänyt tosi vähäiseksi, ei vain itseni kohdalla, mutta myös sitä kautta henkilöstön kohdalla. Kiire oli ottaa asiat haltuun hetkessä. Asukastyö ei saanut kärsiä ja heidän tarpeensa tuli huomioida ajatuksella. Huomasin, että jälleen kerran olimme menneet pyly edellä puuhun ja nyt joutuisimme aloittamaan kaiken alusta saadaksemme toiminnasta jonkinmoista otetta.

Jatkuva kiireen tuntu oli päällä ja se vei kaikilta työilön. Uusia asioita oli vastassa liikaa ja niiden hoitaminen tuntui liian raskaalta. Vuorokauden työtunnit kasvoivat valtaviksi esimiehenä, sillä minun oli oltava paikalla auttamassa henkilöstöä toiminnan aloittamisessa. Jo pelkästään muutto vaati valtavia ponnistuksia. Huomasin olevani kiireessä aivan yksin. Olin kuvitellut saavani tueksi muita esimiehiä, mutta todellisuudessa otin kopin muutoksesta täysin yksin. Yleensä uudella organisaatiolla on valittuna kokenut kummijohtaja, joka auttaa, neuvoa ja jakaa tietämystään. Minä olin jäänyt jostakin syystä tämän järjestelmän ulkopuolelle. En edes tiennyt sellaisen olemassa olost. Taistelin yksin eteenpäin ja pyrin olemaan henkilöstölle tukena arjen haasteissa kaikilla tavoin. Silti koin itseni täysin riittämättömäksi ja osaamattomaksi.

Välillä tuntui kuin olisin ollut jälleen kerran vain virran vietävänä ja väillä käyväni pinnalla haukkaamassa ilmaa, kunnes painuin taas kosken kuohuihin ja sen kuljetettavaksi. Minun perehdytys oli jäänyt vähäiseksi, henkilöstölle ei perehdytystä ollut juuri ollenkaan. Saatoin vain olla onnellinen, että minulla oli tukena muutossa mukana siirtynyt henkilöstö, joka oli osaava ja kokenut. Vain heidän osaamisen turvin saimme asukkaille annettua hyvän hoidon ja päivät kulkemaan omalla radallaan kiireen keskellä. Ainut tapa, millä saimme asiat eteenpäin, oli vanha toimintatapa, uuden organisaation toimintaan emme voineet ajatellakaan siirtyvämme. Kukaan meistä ei sitä tuntenut, joten oli hyvinkin luonnollista jatkaa entisellä tyylillä. Tässä haasteeksi tuli se, että uuteen siirtyminen oli entistäkin hankalampaa ajan saatossa, sillä vanha toimintatapa oli siirtynyt uusien seinien sisälle ja sen pois kitkeminen oli vielä työläämpää kuin uuden tiedon etsiminen.

Mielessä pyöri paljon ajatuksia muutosjohtamisesta ja miten sitä tulisi tehdä. Kuitenkin kaikki oppimani asiat tuntuivat menevän jotenkin aivan toisin kuin olin ajatellut. Tunne omasta riittämättömyydestä oli jatkuva ja onnistumisen kokemuksia tuli todella harvoin. Oman riittämättömyyden kantamisessa eniten auttoivat ystävät ja perhe, jotka jaksoivat kuunnella minua kun kävin läpi päivän ajatuksia. Aviopuolisolta sain hyviä vinkkejä asioiden toisenlaisesta näkökulmasta ja sitä kautta sain taas ideoita, mitä kokeilin seuraavaan tapahtumaan.

Tiesin, että muutoksen onnistumisen edellytyksenä on henkilöstön saaminen sitoutumaan muutokseen. Muutos toteutuisi vasta, kun henkilöstö toteuttaa sitä työssään, ja kun yrityksessä toimitaan uuden toimintatavan mukaisesti. Mitäs sitten, kun päivät eivät riittäneet uuden toimintatavan käyttöönottamiseen, vaan pääasiassa aika meni siihen, että entisellä tavalla vain painettiin eteenpäin ja pyrittiin hoitamaan asiakkaiden arki mahdollisimman virikkeellisenä, iloisena ja aktiivisena.

Tiesin myös sen, että muutostilanteissa henkilöstö olisi tärkeimmässä roolissa ja siten heidän työhyvinvointinsa oli tärkeää. Työhyvinvointi auttaisi työtä sujumaan epävarmuudesta huolimatta. Mutta miten saisin työhyvinvoinnin sellaiselle tasolle, että henkilöstön työnhallinnan tunne olisi hyvä ja he jaksaisivat toimia jatkuvan muutospaineen alla? Muutos oli aiheuttanut sen, että henkilöstö ei kokenut hallitsevansa tilannetta. He eivät kokeneet osaavansa toimia uuden organisaation vaatimalla tavalla. Negatiivisuus lisääntyi ja työhyvinvointi laski. Osa henkilöstöstä kertoi olevansa jo hyvin uupunut, vaikka muutos oli tapahtunut aivan hetki sitten. Oma riittämättömyyden tunne oli valtava. Kuinka saisin henkilöstön jaksamaan työssään ja kokemaan itsensä arvokkaaksi? Keskustelimme asioista ryhmässä ja yksilöittäin. Tiesin siis missä mennään ja että meillä olisi kiire saada asioita eteenpäin, jotta henkilöstö jaksaisi tehdä työtään ja sairauslomat eivät lisääntyisi tulevaisuudessa.

Pyrin olemaan jatkuvasti läsnä, suunnittelemaan työvuorot mahdollisimman ergonomisesti, selkeyttämään tavoitteet palaverissa, osallistamalla henkilöstöä ja antamalla heille vastuuta. Kaikessa mitä tein pyrin olemaan oikeudenmukainen ja kuuntelemaan heidän huoliaan. Mutta silti jatkuva väsyminen ja kiireen tuntu oli henkilöstön harteilla ja töihin tulo ei tuntunut mukavalta. Ongelmaksi kehittyi se, että yrityskaupan mukana siirtynyt henkilöstö oli iäkäästä ja heidän kykynsä oppia uusia asioita, käsitellä muutosta oli vaikeutunut ja se aiheutti jatkuvan kiireen arjen työssä. Henkilöstöllä oli koko ajan tunne, että heitä oli liian vähän ja kun siihen ajatukseen jää jumiin, on työntekeminen todellakin haasteellista. Kävin keskusteluja henkilöstön kanssa asioista ja sovittelimme työaikoja, vapaiden määriä yms. Mutta perustyöstä ei voitu muuttaa. Vuorotyö alkoi yhtäkkiä painaa useamman henkilön harteita ja työssä selviytymisestä tuli todella vaikeaa. Negatiivisuus lisäntyi hetkessä ja se tarttuu toisiin todella nopeasti.

### 3 MUUTOSTA OHJAAVAN TIIMIN PERUSTAMINEN

Olimme siis toiminnassamme siinä vaiheessa, että meidän oli syytä ottaa käyttöön Kotterin portaiden toinen porras, eli ohjaavan tiimin perustaminen. Ohjaavan tiimin perustamisen tarkoitus on tukea muutosjohtajaa ja se tulisi tehdä heti alkuvaiheessa. Tiimin tulee sisältää ihmisiä, jotka luottavat toisiinsa ja joilla on yhteinen tavoite. Tarkoitus on luoda vahva ryhmä, joka ohjaa muutosta ja pyrkii ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Ryhmästä pitää löytyä johtajan taidot, luotettavuus, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäistäminen. Muutos voidaan viedä eteenpäin vain sitoutuneen henkilöstön tai tiimin avulla. Muutokseen tarvitaan ryhmä, joka päämäärätietoisesti toteuttaa muutokseen tarvittavia toimenpiteitä. Ryhmä on innokas ja halukas kehittämään asioita ja se koostuu sekä ihmisten johtajista (leadereista) että asioiden johtajista (managereista). Kotterin mukaan muutosjohtamisessa on 80%:sti kyse leadershipistä ja 20%:sti managementista. Näistä siis leaderi tekee oikeita asioita ja manageri suunnittelee ja organisoii sekä valvoo ja ratkaisee ongelmia. Manageri johtaa siis asioita ja leaderi ihmisiä. Molemipia tarvitaan oikeassa suhteessa, jotta ihmiset osaavat toteuttaa muutosta eteenpäin oikealla tavalla. (Kotter & Rathgeber 2012, 125-127).

Muutosta eteenpäin vievä tiimi tulee sisältää erilaisia osaajia ja tekijöitä. Johtajuus on tärkeässä roolissa. Johtajan tulee viedä muutosta eteenpäin ja huolehtia asioiden järjeistämisen järjestyksestä. Lisäksi tarvitaan käytännöllistä osaamista, kiinnostusta ja innostusta viedä asioita eteenpäin vastustuksesta huolimatta, rohkeutta asioiden käsittelyyn, älykkyyttä, uteliaisuutta, innovatiivisuutta ja loogisuutta. Kun tiimi on rakennettu mahdollisimman monipuoliseksi, on myös muutoksen eteenpäin vieminen sellaista. (Kotter 2012, 52-53.)

Tällainen tiimi olisi pitänyt perustaa jo heti, kun tiesimme muutoksesta. Nyt perustaminen oli kuin tekohengittämistä, sillä muutos oli jo päällä ja ryhmän tärkeä suunnitelmallisuus jäi vähän turhan heikoksi osaksi. Mutta parempi myöhään kuin ei milloinkaan. Halusin siis perustaa tällaisen työryhmän henkilöstöstä, sillä tiesin heillä olevan ammattitaitoa ja osaamista sekä arvostin heidän kokemustaan. Tämän hiljaisen tiedon siirtäminen oli minusta erittäin tärkeää ja tuon työryhmän avulla tieto siirtyisi mielestäni tehokkaammin kentän käyttöön. Ajatuksena oli, että tuo moniosaava ryhmä rakentaisi päivästä kootun tehtävä- ja vastuulistan ja sitä kautta helpottaisi henkilöstön arjen ja työnhallintaa. Kun tuo tehtävä- ja vastuulista olisi tehtynä henkilöstön puolelta, olisi sen vastaanottaminen muilla työntekijöillä ehkä hieman helpompaa, kuin mitä se olisi johdolta tulleen. En halunnut sanella asioita suoraan, vaan ajattelin tämän ryhmän avulla asioiden aukeavan henkilöstölle paremmin, koska he joutuisivat itse ajattelemaan asioita ja miettimään ratkaisuja ongelmiin.

Kun muutoksen alussa on kuunteltu ja suunta muutokselle sitä kautta annettu, tulee yrityksen visiot kääntää mielenkiintoisiksi haasteiksi, niin että kaikki haluavat päästä toteuttamaan niitä työssä. Tarkoituksena on löytää ne työntekijät, joilla on luontainen kyky viedä haluttu suunta eteenpäin. Henkilöstöstä tulee siis etsiä ne henkilöt, jotka pelottomasti, innokkaasti ja aidosti pitävät muutosta tärkeänä ja pystyvät innostamaan muut myös mukaan muutokseen. (Tuominen 2005, 52-57).



Lähtökohtaisesti olimme siis siinä tilanteessa, että meidän tulisi muuttaa ajattelutavat ratkaisukeisiksi ja sitä kautta pääsisimme ongelmiin parhaiten käsiksi. Itse resursseihin eli lähinnä henkilöstön määrään emme voineet vaikuttaa sen enempää vaan meidän tulisi tulla toimeen sillä mitä meillä nyt oli. Ajattelin siis, että meidän tulisi hahmottaa ja rakentaa kokonaisuus, joka pieniin paloihin avattuna helpottaisi meidän arjen askareita ja turha ajankäyttö jäisi pois. Aloitimme päivän toimintojen jäsentämisen vaihe vaiheelta. Ajatus oli, että meidän tulisi hahmottaa, mihin meidän aika kuluu, mitä me teemme milloinkin, kuka sen tekee ja miten se tehdään? Kokonaiskuva työstä olisi aukaistava ja saatava selville, mikä aiheuttaa meidän kiireen tunteen ja sitä kautta vaikeuttaa meidän muutoksessa elämistä. Valitsimme siis henkilöstön keskuudesta työryhmän, joka avasi päivän työt vaihe vaiheelta ja kirjasi ne ylös. He kirjoittivat jokaisessa vuorossa tehtävät työt ja vastuut. Tarkoitus oli, että tämä kokonaiskuvan avaaminen auttaisi muutoksen konkretisoimisessa ja sitä kautta helpottaisi käytännön työpäivää.

### 3.1 Tiedonkulun vaikeus

Kun tämä oli tehtynä ja henkilöstölle avattuna niin huomasin, että asiat eivät siltikään lähteneet toimimaan prosessikartan mukaisesti. Henkilöstö oli jo parissa kuukaudessa ehtinyt jäädä koukkuun vanhaan toimintatapaan ja uuteen siirtyminen tuntui heistä mahdottomalta. Prosesseja avattiin jokaisessa palaverissa kertauksena, mutta silti tuntui, että aina tuli väkeä, joka ei ollut koskaan kuulutkaan asiasta. Eli tiedonkulku tökki ja pahasti. Meillä oli siis uusi ongelma ratkottavana.

Uudet työnjaot vaativat aikaa ja kun muutosvastarinta on päällä ja jatkuva kiireen tuntu häiritsee työntekoa, on todella vaikea saada eteenpäin uusia ideoita ja toimintatapoja. Kaikista työryhmän ajatuksista tehtiin muistiot ja ne käsiteltiin erikseen henkilöstöpalavereissa. Jokaisella oli vastuulla lukea palaverimuistiot, mikäli ei ollut palaverissa mukana. Suurimmaksi ongelmaksi nousi ajan puute. Työtä ei osata organisoida niin, että kaikki toimet tulevat tehdyksi. Asioita ei osata priorisoida ja tärkeysjärjestys on vaikea hahmottaa. Kaikkeen löytää aikaa, jos vaan organisoii työnsä niin, että työvaiheet tulevat tehdyksi.

Osa työtehtävistä koettiin liian raskaiksi ja niiden tekemiseen ei kukaan halunnut vapaaehtoisesti. Esimiehenä jouduin joka vuoroon nimeämään tehtävät ja toimintapaikat. Olin olettanut, että kaikki tehtävät ovat kaikkien hallussa, mutta osa koki tietyt tehtävät itselleen sopimattomiksi. Minun oli siis esimiehenä otettava vastuu tehtäväjaoista, jotta kaikki tuli tehdyksi ja olisi tasapuolista. Senpä vuoksi toimintoja pilkottiin entistä enemmän ja tarkemmin. Työvuorosunnitteluvaiheessa avattiin tehtäväjakoa ja sijoittautumista yksikössä. Tämän ajateltiin helpottavan työn tekemistä. Itse kuitenkin hieman harmittelin sitä, että olisin toivonut omatoimisuuden olevan suurempaa ja sitä kautta asiat menisivät jouhevammin eteenpäin, eikä olisi niin ylhäältä päin ohjattua. Mutta tämä toive tuli henkilöstöltä, joten sitä kehitettiin eteenpäin

Kun muutosta viedään eteenpäin, olisi hyvä varata reilusti aikaa keskusteluille. Keskusteluita tulisi olla useampia muutaman tunnin ajanjakoissa tai järjestää kenties työpajoja, joissa tulevaa muutosta avataan. Näillä keskusteluilla tai työpajoilla olisi kaksi hyvin tärkeää tavoitetta muutoksen eteenpäin viennin kannalta: Luoda yhteinen ymmärrys tulevasta muutoksesta, sen syistä ja seurauksista sekä käsitellä muutoksen herättämät ajatukset ja tunteet läpi. Näin saataisiin henkilöstölle nousemaan innostus muutokseen ja positiivinen asenne tulevaan. (Erämetsä 2009, 270.)

Viestinnällä on tärkeä rooli muutosjohtamisessa. Esimiehen tehtävä on toimia ylemmän johdon ja työntekijöiden välimaastossa tiedonkuljettajana. Kun viestintä on harkittua ja johdonmukaista, se auttaa esimiestä hoitamaan tehtäviä ja henkilökuntaa ymmärtämään omat vastuut ja tehtävät. Viestinnän tulisi olla jatkuvaa ja monipuolista. Muutosjohtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys muutoksen toteutumisessa. Tiedon tulisi kulkea molempiin suuntiin nopeasti ja vaivattomasti. Tämä rakentaa luottamusta puolin ja toisin. Hyvä esimies pystyy tulkitsemaan työntekijöiden tunteita ja ohjailemaan sitä kautta heidän toimintaansa. Samalla hän kantaa vastuun yrityksen asioista ja kokonaisuuksista. (Erämetsä 2003, 122, 126.)

Kun muutosta viedään eteenpäin, lisääntyy myös tiedon tarve. Kun tehtävät ovat uusia ja toimintatavat eivät vielä ole rutiinia, on tiedettävä miten toimitaan. Onnistuneessa muutosviestinnässä pystytään lisäämään ymmärrystä syistä ja seurauksista. Meillä tuo tieto jäi usein kulkematta tai sitä ei jostakin syystä sisäistetty ja sen vuoksi henkilöstön keskuudessa lisääntyi huhupuheet ja mututuntumat. Tämä lisäsi perustehtävän hahmottamisen vaikeutta ja sitä kautta vähensi työn tehokkutta. Kaikki nämä aiheuttivat sen, että työmotivaatio laski ja työhyvinvointi aleni. Koettiin, että oman työnhallinta ei enää vastaa osaamista. Emme löytäneet keinoa, jolla tietoa olisi saatu kaikille nopeasti ja varmasti. Paperilla oli tietoa tarjolla, vaikka kuinka paljon, mutta kukaan ei ehtinyt niitä lukemaan. Johdonmukainen viestintä ontui ja pahasti. Otimme tässä vaiheessa käyttöön whatsapp soveluksen, jonka avulla pyrimme tiedottamaan kaikkia työntekijöitä tärkeistä asioista. Tässä oli se hyvä puoli, että siitä jäi jälki, kuka on tekstin lukenut. Joten tieto liikkui nopeasti eteenpäin. Tämän viestimen kautta viestiminen tuli vain tehdä niin, että salassapito asiat ja tietoturvallisuus tulevat huomioiduiksi.

Jatkuva muutos aiheutti myös sen, että työn tavoitteisiinkin tuli muutoksia. Tiettyjä asioita tulee hoitaa tiettyjen aikarajojen sisällä ja niistä on pidettävä kiinni. Kaikki nämä uudet tavoitteet olivat henkilöstölle vaikeita käsittää ja usein aiheuttivat lisää stressiä, sillä kaikki uuden sulattaminen tuntui vaikealta. Kaikki asiat avattiin palasiksi ja pyrittiin tekemään ymmärrettäviksi ja henkilöstö tietoisiksi, mutta silti tehtävien tekemisen sitoutumisessa oli ongelmia. Tässä huomasi sen, että vaikka asiat ovat ymmärrettäviä ja ne tiedostetaan, mutta niiden tekeminen itsessään ei tuntunut mielekkäältä vaan päinvastoin aika raskaalta, ei tehtävän toteuttaminen onnistu helposti. Tässä vaiheessa kysyttiin todella paljon muistuttelua ja patistelua.

Siinä vaiheessa, kun olen jakanut tietoa, olen pitänyt tärkeimpinä asioina avoimuutta ja rehellisyyttä. Ihan kaikkea ei aina tarvitse tietää, mutta on kuitenkin hyvä tietää jotain ja ainakin se, milloin tiedetään lisää. Muuttuvissa tilanteissa on normaalia, että ajatellaan muutoksen itselle tuomat asiat ensiksi. Siksi asioita kerrottaessa olen pyrkinyt miettimään asioita aina henkilöstön näkökulman kautta ja tuoda esille, miksi muutosta tarvitaan tai miksi mikäkin asia tehdään niin kuin se tehdään. Minulla on ollut paljon opeteltavaa rautalanka-malli viestinnässä, jossa asia tulee esille selkeästi, ymmärrettävästi ja kuulijakunnan huomioiden. Silti huomaan, että jokainen käsittelee, pohtii ja tulkitsee omalla tavallaan ja aina on mahdollisuus tulla väärin ymmärretyksi. Sen vuoksi olen aina painottanut, että jokainen joka vähänkään miettii asiaa, pitäisi uskaltaa olla yhteydessä minuun ja käydään asia läpi niin, että väärin ymmärtämisen mahdollisuutta ei enää ole. Keskustelemalla myös on mahdollisuus kysyä mieltä askarruttavista asioista ja sitä kautta rauhoittaa omaa mieltään. Ongelmana tässä vain on se, että henkilökunta ei useinkaan ole innokas kysymään asioita. Hyvin usein he kokevat tekevänsä itsensä tyhmiksi, mikäli tulevat kysymään jotakin. Näinhän minä tunsin itsekin, enkä kysellyt aina asioita omalta esimieheltäni. Eli vaikka kuinka ohjattaisiin kysymään, ei kysymyksiä tule, sillä kaikki haluavat onnistua itsenäisesti ja hakea itse tietoa kysymyksiinsä. Näin toimiessa kuitenkin voi saatu vastaus olla jotakin muuta kuin, mitä organisaatio vaatii.

Kun esimies tekee muutosviestintää, hänen olisi hyvä piirtää itselleen muutokartta, josta selviää muutoksen suunta, keinot, vastuut, aikataulut ja reitit. Yhteisesti kannattaa sopia tarkat toimintatavat ja esimiehen on tehtävä päätöksensä perustellen. Jotta muutos onnistuu, sitä tulee seurata jatkuvasti. Seurannan tulee olla avointa ja henkilöstön tulee tietää miksi seurantaa tehdään. Muutos on kaikille yhteinen, joten yksin ei kannata ketään jättää muutoksen keskelle ja kaikkien osallistaminen on tärkeää. Muutoksen esteet, hidasteet ja niistä nousevat tunteet käydään läpi yhdessä, lisäksi muutoksen edetessä myös vastaan tulleet ongelmat ratkaisukeskeisesti. Suunnitelmaa tulee seurata säännöllisin väliajoin ja tarvittaessa päivittää sitä. (Järvinen 2006, 105; Erämetsä 2009, 276).

Meillä tämän teki ongelmalliseksi se, että toimin muutoksen johtajana aivan yksin. Tuki esimiehiltä olisi varmasti ollut saatavilla, jos olisin osannut sitä kysyä. Mutta suurin ongelma oli se, että olen luonteeltani periksiantamaton, enkä mielelläni kysy apua, jos sitä ei suoraan tarjota. Ajattelin, että minun tulee selvitä tästä tilanteesta itse. Otin selvää asioista ja yritin sitten viestittää muille, mitä meiltä vaaditaan emoyrityksen puolelta. En voinut antaa itsestäni kuvaa, että en hallitse tilannetta, vaikka ajoittain minulla oli tunne, että en mitenkään voi onnistua minulle annetussa tehtävässä ja saa asioita hoidettua toivotulla tavalla. Mutta periksiantamaton luonne puski minua eteenpäin kaikkien epäonnistuneiden suoritusten jälkeenkin. Hampaita yhteenpuremalla onnistuin viemään eteenpäin asioita, kunnes taas kohta huomasin hakkaavani päätä seinään. Mikään ei tullut itsestäni selvytenä, vaan kaikki tuntui etenevän vaikeimman kautta.

## 4 VISION JA STRATEGIAN LAATIMINEN

Kotterin kolmannella portaalla on tarkoitus muotoilla selkeä kuva tavoitteista ja siihen pääsemiseen vaikuttavista asioista. Tässä on tarkoitus tarkastella tulevaisuutta ja verrata sitä menneisyyteen. Nyt tulisi selvittää, miten tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja millä konsteilla pääsemme tulevaisuuteen jota tavoittelemme. Kun luodaan visio ja strategia, tiedostamme selkeästi mihin muutoksella halutaan päästä ja mitkä ovat keinot sen toteuttamiseen. Visio tekee muutoksen selkeämmäksi ja kannustaa tekemään oikeita toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi. Vaikka visio ja strategia ovat kuinka hyvin tahansa suunniteltuja, niiden toteutukseen tarvitaan työntekijät, jotka ymmärtävät ne ja toimivat niiden mukaisesti. (Kotter & Rathgeber 2012, 125-127.)

Vision tulee olla selkeä, ymmärrettävä ja innostava. Kun visio on kaikille työntekijöille selkeä, niin sen saavuttaminen on helpompaa. Kun jokaisen työntekijän toiminta menee kohti visiota, on kaikkien helpompi suunnata kohti yhteistä tavoitetta. Hyvä visio ohjaa työntekijöitä toimimaan oikealla tavalla, ohjaten tekemään oikeita päätöksiä ja valintoja. (Erämetsä 2004, 165-170.)

Organisaation visio on siis kuvaus siitä, mihin tähtää toiminnallaan ja mitä se haluaa tulevaisuudessa olla. Visio ja arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja niillä on elintärkeä rooli esimiesten päätöksenteossa. Esimiesten ja työntekijöiden täytyy tietää, ymmärtää ja sisäistää organisaation arvot ja vision. Ilman tuota ymmärrystä ei voi päästä haluttuun lopputulokseen. (Green 2007, 85.)

Kun muutos huomataan, on ensimmäiseksi varmistettava sen todellinen tarpeellisuus ja se on todennettava henkilöstölle suostuttelevan kommunikaation avulla. Muutos on paras perustella kertomalla haluttu visio tulevaisuudesta. Vision on oltava yleistavoitteiden ja toimintaidean mukainen ja sen on perustuttava organisaation arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. (Fernandez & Rainey 2006, 169)

Strategia taas on suunnitelma vision toteuttamista varten. Visioon päästään strategian avulla. Strategia on siis kuin polku nykyhetkestä kohti visiota. (Green 2007, 35.) Strategian määrittely ja olemassa olo ei takaa vision saavuttamista. Strategia tulee juurruttaa yrityksen toimintaan näkyvästi ja sen tulee olla ymmärrettävä kokonaisuus, joka ymmärretään aina samalla tavalla. Strategian tulee motivoida työntekijöitä lähtemään mukaan muutokseen, olla uskottava ja helposti toteutettava. Se ei voi poiketa yrityksen arvoista, vaan päinvastoin sen tulee antaa apua arjen valintatilanteisiin. (Erämetsä 2004, 79-80.)

Etenkin kulttuuriset muutokset voivat olla usein hyvinkin vaikeita. Senpä vuoski strategian läpiviemiseen tulee panostaa hyvin jo suunniteluvaiheessa. Heti kun tiedetään muutoksen olevan tulossa, on strategian läpiviemiseen aloitettava panostamaan. Hyvin usein juuri strategian suunnittelun ja toteutuksen välillä on suurin kuilu. Usein organisaatiot ovat taitavampia tekemään suunnitelmia kuin toteuttamaan niitä. Strategisia suunnitelmia on turha tehdä vain tekemisen ilosta. Niiden tulee olla selkeitä, että henkilöstö pystyy kasvamaan sen osoittamaan suuntaan. (Erämetsä 2004, 81-82.)

Vision ja strategian lisäksi, muutoksessa on tärkeä huomioida tavoitteet ja mittarit kuntoon. Yleinen kansainvälisesti käytetty sanonta ”measure what you want” pitää sisällään sen, että mittaamalla oikeita asioita, saavutetaan myös haluttuja tuloksia. Mittaaminen mahdollistaa seurannan ja sitä kautta johtamisen ja palautteen antamisen ja saamisen. Kun tekemistä mitataan, niin palautteen avulla tekemistä saadaan kehitettyä ja vietyä kohti visiota. (Erämetsä 2004, 175-176.)

Kun uutta visiota ja strategiaa tuodaan esille, sen sisäistäminen vie aikaa. Yleensä kun asioita avataan ensimmäisen kerran n. 30% yhteisöstä pystyy kuvittelemaan mielessään muutoksen tuomat edut ja on vakuuttunut suunnitelman mielekkyydestä. n. 30 % sulattelee asiaa tovin ja tarvitsee näin aikaa vakuuttuakseen asiasta. 20% on asiasta hyvin hämillään, eikä oikein tiedä miten asiaan suhtautuisi, 10% on epäilevää, mutta ei kielteisesti ja 10% suhtautuu muutokseen kielteisesti aivan alusta loppuun. Näin ollen vision ja strategian eteenpäin vieminen ei ole ollenkaan helppoa ja vaatii johtajuutta ja aikaa sekä sinnikkyyttä toistella asioita ja viedä asiaa eteenpäin. (Kotter 2012, 78.)

Meidän kohdalla tuo strategia ja visio oli minulla, esimiehenä päässä, mutta sen siirtäminen henkilöstölle oli jäänyt vajaaksi. Toki kaikki tiesivät miksi töissä ollaan ja mitä siellä tehdään, mutta se miten sen teemme oli jäänyt avaamatta. Yrityksen arvot olivat jääneet hieman taustalle, sillä perehdytysvaihe oli jäänyt kaikilta puutteelliseksi ja vajaaksi. Kaikkein ideaalein tilannehan olisi, että nopeasakin muutoksessa, johdon pitäisi jatkuvasti tarkastella visiotaan yhdessä henkilöstön kanssa. Nyt aika oli mennyt vain hengissä pysymiseen ja pakollisten asioiden hoitamiseen. Meidän oli siis pysähdyttävä ja mietittävä, miten toimintamme saadaan kehittymään eteenpäin ja työpaikastamme sellainen kuin me sen haluamme olevan. Jotta muutos olisi onnistunut, olisi meidän luotava sille selkeä strategiaan pohjautuva muutosvisio: Miksi muutos on välttämätön? Mihin muutoksella tähdätään? Miltä tulevaisuus näyttää? Millä keinoin sinne päästään?

Minun esimiehenä olisi siis avattava meidän visio henkilöstölle selkeillä tavoitteilla ja tulevaisuudenkuvilla. Meidän olisi saatava yhteinen ymmärrys siitä, mihin ollaan menossa ja miksi. Muutoksen eteenpäin viemiseen tarvitaan siis vahvaa johtajuutta, ymmärrettävää visiota ja innostavaa työtettä. Ymmärsin, että tuo visio on oltava ymmärrettävä, jotta se muistetaan ja sisäistetään. Yritin johtajana olla mahdollisimman luotettava ja helposti lähestyttävä sekä läsnä arjen aherruksissa. Kaiken aikaa pyrin herkällä korvalla kuuntelemaan henkilöstön ajatuksia, mutta silti minusta tuntui hyvin usein, etten millään riitä tukemaan kaikissa asioissa riittävästi.

#### 4.1 Esimiehen kokema riittämättömyyden tunne

Juuri tuo riittämättömyyden tunne oli ajoittain erittäin painostava. Kun ajattelin panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja aistia heidän tunnetiloja, väsyin itseäni asialla ja koin riittämättömyyttä. Palaverissa aisti ilmapiiriin olevan välillä hyvinkin ahdistunutta. Ne jotka halusivat innostua asioista, joutuivat toisten silmätikuiksi kun olivat innostuneita, eivätkä ahdistuneita ja väsyneitä. Kun sitten suurin osa henkilöstöstä oli väsynyttä ja ahdistunutta, aistimme me innokkaatkin heidän tunteensa omassa kehossamme. Ihminen on laumaeläin ja tällainen työelämässä yhdessä tekeminen on kuin laumassa

saalistamista ja puolustamista. Itse lauman johtajana olin se, jonka tunnetiloja muut pyrkivät tunnistamaan ja kopioimaan, joten en saanut olla ponneton, väsynyt ja ahdistunut. Minun pitäisi olla innostunut, positiivinen ja tehokas.

Ajattelin, että jos johtajana olen rento, neuvokas ja positiivinen, myös henkilöstö on samanlainen. Tällöin jokainen jaksaa keskittyä tehtäviinsä ja luoda rohkeasti uusia toimintatapoja ja kehittää toimintaa. Ilmapiiiristä pitäisi näin ollen muodostua helposti positiivinen, valoisa ja leppoisa. Miksi näin ei kuitenkaan käy? Onko henkilöstöllä oikeasti kyky lukea johtajaa niin syvältä, että huomaavat väsymisen, vaikka kuinka johtaja yrittäisi olla innostunut ja aktiivinen?

Syntyykö ongelmia silloin kun johtaja menettää luottamuksen omaan riittävyYTEensä ja kykyynsä ratkoa ongelmia? Se, että pidin itse rimaa liian korkealla ja vaadin itseltäni liikaa, siirtyi ilmeisesti hyvin helposti myös henkilöstön harteille. Tai ainakin siltä alkoi vaikuttaa. Aistiiko henkilöstö sen niin hyvin, vaikka kuinka yrittäisit jaksaa toimia oikein? Oma vaatimustasoni oli sitä luokkaa, että siihen ei monenkaan hoitajan rahkeet riittäisi. Minun pitäisi siis oppia antamaan heille enemmän siimaa ja vaatimaan vähemmän itseltäni ja samalla heiltä. Jos vaadin vähemmän, muutunko kenties liian kiltiksi johtajaksi ja olenko vain muiden toiveiden täyttävä, joka ei osaa kieltäytyä eteentulevista tehtävistä ja vastaa jokaiseen aikatauluun, vaikka tietää jo heti aluksi sen olevan liikaa.

Havahduin siis ajatuksissani siihen, että olenko nyt oman riittämättömyyden tunteeni vuoksi vaatimassa itseltäni aina vain enemmän ja enemmän vai osaanko olla itselleni armollinen. Samaa työtä tehneenä huomasin, että ennen niin helpon tuntuiset, rutiininomaiset työt eivät enää tunnukkaan siltä. Päinvastoin ne herättävät ärtymystä, ahdistusta ja koettelevat kärsivällisyyttä. Henkilöstön ajatukset tuntuivat turhalta narinalta ja niiden käsittely tuntui äärettömän hankalalta, ilman että olisi kiukustunut. Ja juuri kun olin ajatellut, että odotan henkilöstöltä palautetta ja kehitysideoita, niin nyt en niitä osannut käsitellä asianmukaisesti. Tähän ajatukseen oli aivan herätettävä itseni. Minun on jaksettava itse hyvin, jotta jaksan myös kantaa henkilöstön ajatukset ja viedä niitä eteenpäin. En voi tehdä töitä aamusta iltaan ilman vapaapäiviä, vaan minunkin pitää pystyä huilaamaan. En ole kone, olen ihminen, siinä missä muutkin. Tämän ymmärtäminen vei aikansa.

Olen aina ajatellut, että minä en väsy tai stressaannu. Nyt olin tilanteessa, että minun oli tehtävä asialle jotain, että näin ei oikeasti pääsisi käymään. Seisoin tuolla nuoralla ja keinuin puolelta toiselle hakien tasapainoa. Jos horjahtaisin ja tipahtaisin nuoralta, olisi vastassa väsymys ja uupumus. Jos pysyisin nuoralla, onnistuisin viemään asioita eteenpäin ja jaksaisin muutoksen keskellä väsymättä. Väsymisen puolelle en halunnut horjahtaa. Huomasin, että merkit väsymisestä olivat jo ilmassa ja näkökenttäni oli kaventunut huimasti. Monet ihan viattomatkin asiat alkoivat tuntua ylitsepääsemättömiltä ja vaativilta. Moni asia oli tehty hätiköidysti ja sen vuoksi olin tehnyt paljon virheitä. Kumpi oli muna ja kumpi kana. Oliko henkilöstön väsyminen ensin vai kentien minun alkava väsyminen? Sen vastauksen löytäminen tuskin on tärkeää, mutta siitä huomasin sen, että joka tapauksessa ruokimme toinen toistamme väsymyksen ja negatiivisuuden viitan alla. Ihmeellisintä oli, että väsyneenä huomasimme vain negatiivisia merkityksiä toinen toistemme viestinnästä ja käyttäytymisestä. Alkoi puolustautuminen ja silloinhan on mukava antaa toiselle takaisin vähintään samalla mitalla. Nämä

kaikki olivat todella hälyttäviä piirteitä väsymyksestä ja liiallisista vaatimuksista. Työilmapiiri muuttuu painostavaksi ja kukaan ei uskalla sanoa mitään, että toiset eivät suuttuisi. Eihän tällainen ympäristö voinut viedä muutosta eteenpäin. Jotain oli tehtävä asialle.

Minun oli pysähdyttävä ja mietittävä omaa toimintaani tosissaan. Henkilöstön ilmapiiri oli mielestäni muuttunut negatiiviseksi ja innottomaksi. Ilmassa oli tulehtunut sävy. Mietin, olisiko omassa toiminnassani jotain, jolla voisin asiaan puuttua ja saada muutosta. Huomasin, että tietty itsekkyyks oli tervettä ja hyväksi myös minulle. Minun olisi syytä tunnistaa ne hetket, jolloin tarvitsen apua tai vaikka voisin kieltäytyä tekemästä. En saisi kokea uhraantuvani työpaikan eteen, vaan minun pitäisi pystyä nauttimaan asioiden hoitamisesta.

Minun oli siis alettava huolehtimaan itsestäni ja pyydettyä apua ja tukea muilta. Minun ei tarvitse selvitä yksin, vaan voimme yhdessä tehdä asioita ja saada ne silloin paljon paremmin myös toimimaan. Tällainen toimintatapa selvästi kohotti mieltä ja toi tilalle toiveikkuutta ja iloa. Itsensä johtamisen kurssilla olin käynyt juuri läpi itseäni ja miettinyt millainen ihminen olen. Olen aina oppinut selviytymään itse, se on minulle kunniakysymys. Haluan miellyttää muita ja tehdä heidän hyväkseen asioita. Minun oli siis syytä muuttaa itsessäni näitä asioita ja hyväksyttävä tosiasia, että ei ole heikkoutta pyytää muilta apua, vaan sen kautta onnistuisimme paremmin.

## 4.2 Iloa elämään

Elämänasennetta ja työhyvinvointia voi muuttaa monilla eri tavoilla. Omaa hyvinvointia edistävät pienet valinnat ja teot päivittäisessä elämässä luovat pohjan suuremmille muutoksille, pidemmällä aikavälillä. Niinpä näihin asioihin pureutuen mietin minne minä haluan päästä. Mikä on tavoite johon tähdätään. Minä asetin tavoitteeksi päästä tilanteeseen, jossa me kaikki voimme nauttia työstämme ja tunnemme olevamme tärkeitä ja ammattilaisia. Eli tavoitteena positiiviseen muotoon laitettuna voisi olla paras paikka tehdä työtä. Miten tällaiseen sitten päästään? Siinä onkin tekemistä, mutta kun vision ottaa tuohon suuntaan, on sitä mukava alkaa toteuttamaan yhdessä. Meidän on nyt työyhteisönä mietittävä, miten haluamme toimia tulevaisuudessa? Tämä kaikki pitää aukaista ymmärrettävään muotoon ja jokainen saatava mukaan kohti omaa visiotamme. Pidemmän aikavälin päämäärä on hyvä pilkkoa riittävän pieniin osiin. Jo pienet muutokset päivittäisessä elämässä vievät eteenpäin. Lisää niitä asioita työhösi, joista nautit ja jotka lisäävät voimiasi.

Tämän muutoksen johtajana minun pitäisi siis kyetä olemaan kuuntelija, kannustaja ja suunnannäyttäjä. Koin sen suureksi haasteeksi. Minun pitäisi siis kyetä ohjaamaan työyhteisöä ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sen vaikutus työyhteisön toiminnan kannalta. Minun olisi pitänyt pystyä olemaan innostavampi ja siten saada henkilöstö sitoutumaan muutoksen toteutukseen. Minä tiesin nämä vaatimukset, mutta silti minusta tuntui koko ajan siltä, että tein minä asiat kuinka innostuneesti tahansa, ei se ollut koskaan riittävästi tai oikein. Ongelmaksi koitui ehkä eniten henkilöstön ”kirjavat” ajatukset muutoksesta. Osa oli todella innokkaasti mukana, mutta osa vastusti kynsin ja hampain kaikkea. Minulla tuntui olevan kädet sidottuina osallistavan ja kannustavan otteen käyttämisessä

muutoksen eteenpäin viemisessä. Ilo ja positiivisuus näyttivät katoavan kuin juoksuhiikkaan henkilöstön arjessa. Miten ihmeessä se saataisiin takaisin. Työhyvinvoinnin lisääminen olisi asialistalla siis seuraavaksi. Miten se onnistuisi?

Ensimmäisen puolen vuoden jälkeen järjestin henkilöstölle tyhy-illan, jossa aiheena oli ilo ja nauru työssä. Aiheesta luennoi naurujooga opettaja ja hänen ohjeidensa mukaisesti opettelimme nauramaan itsellemme ja toisille. Hän ohjeisti meitä silittämään itseämme, etenkin silloin kun tuntuu, että mikään ei onnistu. Meillä oli todella antoisa ja iloinen hetki kohti työhyvinvointia. Tuon koulutuksen jälkeen olen palannut asiaan useasti viikkopalavereissa ja sitä kautta yrittänyt herättää positiivisuutta henkilöstön kesellä. Olen myös silittellyt itseäni silloin kun on tuntunut, että mikään ei onnistu ja kaikki vastustaa. Ja kas kummaa, se on auttanut ainakin itseäni käsittelemään epäonnistumiset ja ongelmat huomattavasti inhimillisemmin ja positiivisemmin. Ajatus siitä, että kaikki teemme virheitä ja ne virheet tulee vain ottaa vastaan opettavina kokemuksina. Jokaisella on huonoja päiviä ja tällaisella iloisella ja positiivisella asenteella pystymme viemään asioita eteenpäin huonompinaikin hetkinä. Meidän tulisi toinen toistamme tukea positiivisuuden kautta ja näin saada työpäivistä iloisia, innostavia ja nautinnollisia.

Pyrin kannustamaan henkilöstöä pitämään itsestään huolta, lepäämään riittävästi ja nauttimaan elämästä. Ilmapiiristä pyrin tekemään mahdollisimman kevyen. Liiallinen kuormittuminen tulee huomata ajoissa ja sen mukaan tehdä muutoksia työhön. Nauraen työkin tuntuu kevyemmältä ja asukkaat nauttivat enemmän iloisien hoitajien seurasta. Positiivisuus kantaa hedelmää päivään ja sen vuoksi tätä tulisi lisätä. Pelkkä ajattelutavan muutos auttaa muuttamaan käytöstä ja sitä kautta toimintaa. Kun ajatukset ovat avoinna ympäristölle ja turha vastarinta poissa, on helpompi ottaa vastaan ajatuksia ja ideoita, joita ympäristö tuottaa. Iloinen kolleega tekee raskaastakin toiminnasta kevyempää ja nautinnollisempaa. Meidän tulisi siis saada työhömmä lisää iloa.

Itse olen pyrkinyt verkottumaan kollegoiden kanssa ja jakamaan kokemuksia heidän kanssaan ja saamaan tukea vastaan tuleviin ongelmiin. Olen myös opetellut kyselemään asioita omalta esimieheltäni. Minun ei tarvitse tietää kaikkea valmiiksi, vaan voin ottaa uusista asioista selvää ja kehittää näin omaa osaamistani. Olen huomannut, että muutoksen toteuttamisessa on tärkeintä antaa aikaa asioiden käsittelylle. Liiallinen kiire pilaa kaiken. Positiivisuus suuntaa eteenpäin, eroon. Negatiivinen ilmapiiri tekee työstä raskasta ja vaikeaa. Positiivisuus antaa uskoa ja voimaa ottaa vastaan tulevat haasteet. Muutosvastarinta on osa kielteisiä tunteita ja ne ovat hyvin luonnollisia ja osittain varmaan välttämättömiäkin tunteita muutoksen kesellä. Epävarmuus ja pelko tulevasta tulee käsitellä nopeasti, sillä ne tuhoavat helposti hyvätkin ideat. Me jokainen reagoimme muutoksiin eri tavoin. Tällainen erilaisuus on tärkeää tunnistaa, sillä jokainen meistä tarvitsee tukea muutoksessa eri tavoin.

Itselleni muutostyö on mielekästä. Haluan kehittää asioita ja oppia uusia juttuja. Silti esimiehenä muutoksen eteenpäin vieminen on haastanut minua ajoittain todella voimakkaasti. Minun on todella paljon pitänyt selvittää itsellenikin niitä tunteita mitä on vastaan tullut. Kun olen sen työn tehnyt, minun on ollut taas huomattavasti helpompi kohdata asioita ja viedä niitä eteenpäin. Oma positiivinen asenne on joutunut ajoittain todella kovalle koetukselle niiden henkilöiden kanssa, jotka eivät



niin helposti kykene ottamaan muutosta vastaan ja ovat synnynnäisesti niitä, jotka vastustavat asioita. On väsyttävää ja ajoittain turhauttavaakin yrittää olla se positiivinen ja innostava esimies, kun huomaat hetken päästä sen kaiken olleen ihan turhaa ja kaikki täytyy aloittaa jälleen uudestaan.

Mutta Kotterkin (2012) ohjaa olemaan luovuttamatta muutoksen syövereissä. Päälle pitää painaa entistä kovemmin ja kiivaammin, kun vain vähänkin asiat onnistuvat. Muutoksen eteenpäin vieminen vaatii äärimmäistä sinnikkyyttä kulkea kohti visiota ja uuden toimintakulttuurin luomista. Uusista toimintatavoista pitää jaksaa pitää kiinni, kunnes ne ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat tavat.

Johtajana minun siis pitäisi pystyä luomaan visio, joka on ymmärrettävä ja tavoiteltava sekä kaupata henkilöstölle uusi suunta, se mihin olemme halukkaita menemään. Tämä halu pysyy vain kun mahdollisuudet vision toteuttamiselle on olemassa. Tiesin siis teoriatasolla, mitä minun tulisi tehdä, mutta sen toteuttamisen vaikeus oli suuri. Kuinka saisin kaikille ajatuksen kirkastumaan siitä, mikä on tärkeintä ja mihin tähdätään? Kun on paljon erilaisia ihmisiä, jotka ajattelevat asioista eritavalla. Kuinka heidän ajatukset saadaan kääntymään uuden vision suuntaan? Tai kuinka heidät saadaan ymmärtämään asian tärkeys. Tässä minulla on paljon opittavaa. Miten aukaisen asiat niin, että ne tulee ymmärretyiksi oikein? Välillä olen kokenut suuria hämmennyksen hetkiä, kun olen huomannut kuinka asiat onkin voitu ymmärtää väärin, vaikka kuinka yritin ne selkokielellä avata. Tässä tulee hyvin vastaan ymmärrys siitä, että ihminen kykenee hyvin oman ajatuksen voimalla kääntämään saadun tiedon itselleen sopivaksi.

#### 4.3 Vahvuuksien kautta voittoon

Omat tunteet ovat heitelleet epäuskosta onnellisuuden kokemiseen. Ajoittain syyllisyys asioiden toimimattomuudesta on nostanut päätään voimakkaasta. Miten ihmeessä en ole onnistunut asioissa niin kuin olisin halunnut asioiden menevän? Välillä on helpottanut kun olen kieltänyt ajatuksissani kaikki ongelmat ja vain tuudittautunut hyvään oloon. Mielenkiintoiseksi on noussut, jopa vihamieliset tunteet siitä, kun toiset eivät ymmärrä mitä tarkoitan tai haluaisin heidän tekevän. Joitakin näitä tunteita on ollut hyvin vaikea käsitellä ajatuksissa, sillä oma epäonnistuminen on joskus älyttömän hankala hyväksyä.

Peiliin on joutunut katsomaan usein ja miettimään kuinka kummassa saisin omat ajatukseni siirrettyä muiden päähän ja heidät toimimaan visiotamme kohti. Silloin on ollut hyvä katsoa peiliin ja myöntää se tosiasia, että kaikkien ei ehkä tarvitse tehdä asioita samalla tavalla, pääasia on, että jokaisella on omassa toiminnassaan visiota kohti menevä suunta ja kaikki tavoitellaan samaa asiaa. Jos jokainen saa toteuttaa itseään samalla, kun kulkee kohti visiota, niin uskoisin sen tuovan myös motivaatiota työhön. Minun esimiehenä siis tulisi pystyä näkemään ihmisten vahvuudet ja heikkoudet. Kannustaa heitä vahvuuksien parantamisessa ja ohjata heikkouksien vahvistamisessa. Sen huomasin olevan monesti itsellä se suurin kompastuskivi. Halusin niin kovasti kaikkien ajattelevan kuten minä ajattelen ja tekevän asiat juuri niin kuin itse tekisin, joten unohdin heidän vahvuuksien

parantamisen ja keskityin enemmän heidän heikkouksien hakemiseen. Huomasin, että se ei johda oikeasti yhtään mihinkään. Minun tulisi siis kehittää positiivisuuden kautta johtamisessa ja sitä kautta pääsisimme eteenpäin kehitystyössä.

Jokaisen työntekijän vahvuudet on löydettävissä, kunhan esimies on ne halukas löytämään. Minulla on halu olla ns palveleva johtaja, joka huolehtii kokonaisuuksista ja siitä, että henkilöstö voi hyvin. Yritän parhaani mukaan kehittyä kuuntelemaan ja voimaannuttamaan henkilöstöä, niin että heille mahdollistuu pääsy parhaimpaan tulokseen. Millainen sitten on palveleva esimies ja mitä se käytännössä tarkoittaa?

Palvelevan johtamisen käsitteen on esitellyt ensimmäistä kertaa Robert Greenleaf 1970 – luvulla. Greenleaf kirjoitti aiheesta kirjoituksessaan *The servant as Leader*. Tässä kirjoituksessa hän määrittelee palvelevan johtajan syntyvän siitä, että johtaja haluaa olla palvelija, eikä oma johtajuus ole vain urakehitystä. Tämä halu palvella erottaa palvelevan johtajan muista johtajista. Määritelmän mukaan palveleva johtaja näkee oleellisempana tehtävänänsä ihmisten tarpeiden tyydyttämisen. Palvelemalla johtaja pyrkii kasvattamaan terveitä, viisaita ja itsenäisiä työntekijöitä. (Greenleaf 1970, 6.)

Palvelevan johtamisen näkökulmasta palvelijan ja johtajan roolit on mahdollista yhdistää. Tällainen johtaja on aidosti kiinnostunut työntekijästä ja johtaminen tapahtuu sosiaalisen vastuun lähtökohdista. Tarkoitus on käytännön tasolla vastuuttaa ja voimaannuttaa ja siten tukea työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen, & Pahkin 2012, 11.)

Organisaatiossa toteutettu palveleva johtaminen on sitä, että perinteinen ja hierarkkinen komento-ketju käännetäänkin ylösalaisin. Palvelevassa johtamisessa työntekijä on kolmion kärjessä ja johtaja on kolmion pohjalla katsomassa ylöspäin. Näin johtaja yrittää selvittää, kuinka hän parhaiten palvelisi työntekijöitään, jotta he voisivat palvella parhaalla mahdollisella tavalla asiakasta. Palvelevan johtamisen tavoitteena on edistää ihmisten jatkuvaa kehittymistä ja tukea heidän mahdollisuuksiensa toteutumista. Tätä kautta edistetään myös ihmisten kokemaa työn imua, työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssään sekä pitkällä tähtäimellä myös työpaikkojen menestymistä. Palveleva johtaminen on innostavaa ja inhimillistä johtamista, jossa voimaannuttava ja tuloksellinen johtamistapa nähdään toteutuvan parhaiten oman henkilöstön ja työyhteisön palvelemisena. (Hakanen 2011, 76.)

Palvelevan johtamisen toteuttamista pidetään hyödyllisenä organisaatiolle, joissa muutoksia tapahtuu paljon. Palveleva johtaminen vahvistaa oikeudenmukaisuuden tunnetta organisaatiossa ja luo osaltaan positiivista ilmapiiriä ja asenteita, jotka taas mahdollistavat ja johtavat organisaation ja työntekijöiden sitoutumisen muutoksiin. Palveleva johtaminen vaikuttaa suoraan ihmisten sitoutumiseen, optimismiin sekä muutokseen sitoutumiseen. Palveleva esimies luo työyhteisöönsä turvallisen ja innostavan ilmapiirin, jossa vallitsevat luottamus, oikeudenmukaisuus sekä halu muokata työtehtäviä niin että ne vastaavat paremmin työntekijän tarpeita ja vahvuuksia. Palvelevassa johtamiskulttuurissa pyritään pois itsekkäistä lähtökohdista ja näin ollen esimies työskenteleekin kokonaisuuden

hyväksi ja auttaa omaa työyhteisöään onnistumaan. Palveleva esimies pyrkii vastuuttamaan ja tukemaan työntekijöitä ja antamaan työyhteisölle kunnian sen saavutuksista. (Kasanen 2015.)

Palvelevalle johtajalle nimetään kymmenen tärkeää tunnuspiirrettä:

1. Kyky kuunnella. Tämä onkin taidoista erityisen tärkeä. Palveleva johtaja kuuntelee ennen kuin puhuttaa, kuuntelee puhetta ja kuuntelee vielä puheen jälkeenkin.
2. Kyky empatiaa. On tärkeä ymmärtää toista ja asettua hänen asemaan, kuunnella tuomitsematta.
3. Kyky parantaa. Omaan taidon tunnistaa mahdollisuuksia ja tilaisuuksia auttaa työntekijää tulemaan kokonaiseksi.
4. Kyky olla tietoinen. Kyky itsetietoisuuteen ja läsnäoloon.
5. Kyky suostutella ja myötävaikuttaa ihmisiin. Ei käytä hyväkseen valtaansa tai asemaansa painostukseen noudattamaan tahtoaan.
6. Kyky hahmottaa asioita. Kyky tarkastella ongelmia ajattelun akautta sellaisista näkökulmista, joi-  
ka eivät pohjautu päivittäisiin realiteetteihin.
7. Kyky ennakkointiin. Oma kaukokatseen nähdä tilanteiden ja tapahtumien todennäköiset tulokset ennakkoon.
8. Suunnan näyttäminen. Sitoutuu palvelemaan muiden tarpeita ja työyhteisöään, pistäen ne etusijalle.
9. Sitoutuminen ihmisten kehittämiseen. Kannustaa avoimesti kehittymään ja osoittaa arvostuksensa. Innostuu ideoista ja kannustaa tuomaan niitä esille.
10. Yhteisöllisyyden rakentaminen. Etsii ja tunnistaa keinoja yhteisöllisyyden rakentamiseen kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. (Schwantes 2015, 2.)

Tuollainen palveleva esimies omaa kyllä mielettömän määrän hyviä ominaisuuksia, joihin mielelläni lähdän myös tähäämään. Haluan olla aito, oma itseni ja jatkuvasti oppia nöyränä uusia asioita. Itse kokisin mielelläni näkeväni itseni palvelevana esimiehenä, joka herättäisi luottamusta ja arvostusta henkilöstön keskuudessa. Voidakseni olla nöyrä, minun on tunnettava omat vahvuuteni ja heikkouteni. Minun tulisi löytää työntekijöistä ne, jotka ovat minua taitavampia ja siirtyä tarvittaessa takalalle ja antaa muiden loistaa. Oman luonteeni tuntien, minun on mahdollista päästä näihin ominaisuuksiin, kunhan jatkuvasti tiedostaen opettelen kohtaamaan vastaan tulevat asiat nimenomaan palvelevan johtajan ajatuksella.

#### 4.4 Muutostietokartan ja -suunnitelman luominen

Muutosprosessin alussa minun esimiehenä pitäisi tarkkaan pohtia, minkälainen muutos halutaan eli mikä on muutoksen perustarkoitus ja -tehtävä? Miksi tämä muutos on oikea? Mikä on muutoksen kohde? Mitä organisaatio kykenee toteuttamaan? Tehtävän pitää olla niin selkeä, että siitä näkee yrityksen liikeidean, asiakkaat ja arvopohjan. Sen tulee vastata selkeästi kysymykseen: Miksi olemme olemassa? Jokainen organisaatio tarvitsee tarkoituksen, joka on syy olemassaololle. Jokaisen työntekijän tulisi myös kyetä vastaamaan kysymykseen: Miksi minä olen tässä joukossa, mikä on minun

tehtäväni ja mitä lisäarvoa minä tuon organisaatiolle? Työn tulisi olla mielekästä ja jokaisella tulisi olla tunne, että tietää mitä tekee ja miksi niin tekee. Minun mielestäni jokaisen työntekijän tulisi työpäivän päätteeksi pystyä sanomaan itselleen, että olen saanut tänään paljon aikaiseksi ja olin tarpeellinen. Kaikki työt tulivat tehdyksi ja minulla oli aikaa asukkaille.

Miten tällaiseen tilanteeseen sitten päästään? Minun esimiehenä pitäisi pystyä saamaan henkilöstölle ajatuksiin ”kartta”, jonka avulla päivän aikana vastaantulevat ongelmat on helppo ratkaista ja asioiden hoitaminen priorisoida ja organisoida niin, että se jatkuva kiireen tuntu unohtuu ja pääasiat avautuvat selkeänä kuvana. Tällöin työ on mielekästä ja tunne oman työn hallinnasta kasvaa. Minulla itselläni on ajatuksissa hyvinkin selkeä ajatus siitä, mitä meidän työ on ja miten asiat hoidetaan. Minun tulee vain itseni ymmärtää, että sellainen selkeä kuva asioista ei ole kaikilla. Joskus juuri näistä asioista johtuva riittämättömyyden tunne valtaa mielen ja yritän ratkaista ongelmaa, kuinka saisin ajatukseni siirrettyä mahdollisimman hyvin muiden mieliin ja kirkastettua visiomme heille ymmärrettäväksi ja tavoiteltavaksi asiaksi.

Muutoksen eteneminen tulisi olla suunnitelmallista. Organisaatiomme muutos oli edennyt aivan ilman suunnitelmaa ja seurantaa. Minua esimiehenä olisi helpottanut suuresti suunnitelma, jossa olisi ollut yksikkökohtaisesti avattuna muutoksen etenemisen tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Suunnitelmassa olisi avattuna, millä tavalla muutos etenee ja miten ylinjohto haluaa muutoksen toteutuvan. Muutoksen toteuttamisessa nimenomaan tällainen järjestelmällisyys auttaa toteuttamaan muutosta oikeaoppisesti ja järjestelmällisesti. Meillä ei ollut tietoa, mitä meiltä vaaditaan, miten toimitaan ja mihin tähdätään. Sen vuoksi muutos oli erittäin haastava ja eteneminen lähes mahdotonta.

Omien opiskeluiden aikana minulle on avautunut, että muutosvisio tulee purkaa konkreettisiksi suunnitelmiksi. Näissä suunnitelmissa otetaan huomioon johtaminen, organisaatio, ihmiset, prosessit ja järjestelmät. Organisaation strategian avulla muodostetaan vastaus kysymyksiin: Miten me täytämme tehtävämme? Mitä polkua käyttämällä saavutamme visiomme? Tällaisen strategisen suunnitelman avulla pääsemme haluttuun suuntaan ja pystymme saavuttamaan haluttuja tuloksia. Meillä oli aikaisemmassa organisaatissa hyvin matalat hierarkiset rakenteet ja roolitus oli hyvin vähäinen. Olimme kaikki lähes samalla viivalla ja siksi toimintamme oli myös hyvin helposti muunneltavaa. Kaikki olivat sitoutuneita työhönsä ja hommat rullasivat eteenpäin ilman suurempia ongelmia. Nyt kun sitten muutimme isomman organisaation alle ja rakenteet ja roolit murenivat alta, myös työnhallinta katosi. Meiltä hävisi samalla ymmärrys meidän visiosta ja strategiasta täysin. Lisäksi ongelmia tuli vastaan siinä, että osa henkilöstöstä oli uusia ja osa vanhoja ”kehäkettuja”. Uusille kaikki oli uutta ja vanhojen kohdalla kaiken uuden sisäistäminen oli hankalaa. Haluttiin toimia niin kuin oli aina toimittu edellisen organisaation alla.

Koska organisaatio on pääväline strategian käytäntöön viemisessä, tulee muutoksen vetäjän pystyä näkemään, millainen organisaatorakenne ja millaiset liiketoimintaprosessit tarvitaan, jotta strategia saisi siivet ja lähtisi lentoon. Minullakin ne olivat alussa aivan hukassa. Perekahdityksen vähäisyys sai aikaan sen, että teimme asioita ensin niin kuin ennen ja kun olin ottanut asioista selvää, niin yritim-

me siirtyä uuteen. Tämä luonnollisesti tuotti ongelmia, sillä uusien tapojen käyttöönottoaminen ei ole kovin helppoa, sillä vanhoihin tapoihin siirrytään todella vaivihkaa jos siihen vain löytyy mahdollisuus.

Olemme siis edenneet muutoksessamme välitavoittein. Olemme ottaneet aina pieniä harppauksia kohti tavoitteita. Oikotietä onneen ei ole, joten ajattelin, että pienin askelin kohti visiota ja pääsemme eteenpäin varmemmin. Hyviä päätöksiä ei kannata tehdä, jos niitä ei ole valmis viemään eteenpäin jämäkästi. Olen huomannut varsin selvästi, että on toinen asia tietää mitä pitää tehdä, kuin toteuttaa se. Silti hyvä strategia on muutoksen perusta ja se perustuu yrityksen todellisuuteen.

Teimme alussa monta hallitsematonta ja hieman hätäistä päätöstä muutoksesta ja opimme kanta-pään kautta, että ne muutokset eivät maksimoineet hyötyä vaan ainostaan tuskan. Meillä on todella paljon vielä tehtävää viestinnän kehittämisessä ja strategian jalkauttamisessa. Ongelmia ja vastustusta löytyy päivittäin ja niiden ratkaiseminen pitäisi saada henkilöstölle mieluisaksi. Muutosprosessi lähtee toden teolla liikkeelle vasta, kun henkilöstö ymmärtää muutoksen välttämättömyyden ja väistämättömyyden. Jos ei ole ymmärrystä, ei ole myöskään sitoutumista. Ja nimenomaan tuon sitoutumisen eteen on tehtävä töitä. Minä esimiehenä pyrin mahdollistamaan henkilöstölle sen, että he voivat rakentaa työpaikastamme paikan, joka on heidän ihanne työpaikka, josta ei haluta lähteä pois. Sen eteen olen valmis tekemään töitä ja miettimään ratkaisuja ongelmiin. Minun tulee esimiehenä vain löytää ne keinot, joilla pystyn toteuttamaan tämän oman pääni sisällä olevan vision ja avattua sen myös koko henkilöstölle mahdollisimman kirkkaasti. Tämän ymmärtäminen avasi oman suuntani ja kiintokohtani työssäni, mutta edelleen minua valtaa epätoivo siitä, kuinka saisin sen siirrettyä henkilöstöön.

Olen pyrkinyt johtamaan esimerkillä. Meidän on kiinnitettävä edelleen enemmän huomiota käyttäytymiseen ja sitä kautta ohjata toisiamme esimerkin voimalla. Meidän on selvitettävä suurimmat kompastuskivet ja mitattava toiminnan kehittymistä edelleen. Palautetta tulee ottaa vastaan ja antaa ja sen tulee olla molemminpuoleista. Omalla esimerkilläni voin ohjata henkilöstöä muutosmyönteisyyteen ja sitä kautta vähentää muutosvastarintaa. Tiedostan sen, että minun oma käyttäytyminen ohjaa kulttuuri muutoksiin myös henkilöstön keskuudessa. Minun tulee olla läsnä ja innokas viemään asioita eteenpäin ja tehdä asiat loppuun asti. Siinä on minulla iso kehitystehtävä.

Toisaalta minun on annettava vastuuta, mutta toisaalta minun tulee pitää ohjat tiukasti käsissä. Meillä on jaettu vastuuta ja sitä kautta pyritty nostamaan motivaatiota. Joillekin työntekijöille se tuntuu toimivan hyvin, mutta toiset kokevat vastuun vain riistona ja rasitteena. Minun tulisi johtajana olla tasapuolinen, mutta kuitenkin joudun hyvin paljon lukemaan ihmisiä ja miettimään kuinka heidän kanssaan kannattaa toimia. Pystyvätkö he kantamaan vastuun vai tuleeko siitä vain isompi stressi. Haluaisin, että kaikki ottaisivat oman vahvuutensa mukaisen vastuun ja sitä kautta haluaisivat kehittää toimintaa kohti työyhteisömme visiota. Vastuut on pyritty jakamaan mahdollisimman tasaisesti ja työntekijöitä kuunnellen, silti kateuden viitta nousee ajoittain ilmaan. Miksi minulla ei ole tuota vastuuta ja miksi tuolla on kaikki. Olen huomannut, että koskaan ei ole toimissaan sellainen kuin pitäisi. Tässäkin vanha viisaus on totta: Jos toiselle kumartaa niin toiselle pyllistää.

#### 4.5 Henkilöstötyytyväisyyskysely

Meillä tehtiin vuoden 2017 lopussa henkilöstötyytyväisyyskysely. Tämä kysely oli hyvä mittari siitä, missä mennään tällä hetkellä henkilöstön kohdalla. Kyselyn tuloksissa nousi esille juuri näitä ongelmia joita olen edellä esittänyt. Henkilöstöllä ei ole selvää kuvaa siitä, mitä ollaan tekemässä ja mihin pyritään. Myös keinot tavoitteisiin on vielä hakusessa. Pehdytyksen vähäisyys oli monen mielessä suurena ongelmana. Ymmärrän, että olemme käynnistynyt yksikkö ja nämä asiat ovat vielä alkutaipaleella, mutta silti minun oli todella vaikea ymmärtää, kuinka nämä asiat saadaan avattua henkilöstölle.

Iloinen sain olla siitä, että esimiehenä sain kyselyssä hyvät tulokset, joten siinä olen onnistunut tavoitteideni mukaisesti. Henkilöstö koki, että olen helposti lähestyttävä ja asioihin tarttuva. Olemme käsitelleet tulokset henkilöstön kanssa ja mietinnässä on miten saamme seuraavaan kyselyyn asiat paremmalle tolalle. Minä tiedän vaativani itseltäni paljon, enkä halua seuraavaan kyselyyn enää samaa tilannetta. Koin valtavaa epäonnistumisen tunnetta siitä, että en ole kyennyt antamaan henkilöstölle sitä tukea, mitä he ovat tarvinneet aloitusvaiheessa. Voin hyvin samaistua siihen tunteeseen, joka heillä on startin aikana ollut. Hyväksyn heidän tunteensa ja ajatuksensa, mutta en voi hyväksyä itseltäni tilannetta, jonka mahdollistin, kun en osannut toimia asiassa oikein. Olemme aloittamassa asiassa uutta toimintatapaa, jolla seuraavat uudet työntekijät saadaan mukaan toimintaan niin, että he eivät koe olevansa yhtä tuuliajolla. Jotenkin koin sisuuntuvani asiasta ja sitä kautta haluan panna entistä enemmän siihen, että meidän työpaikkamme on haluttu, viihtyisä ja hyvä paikka tulla töihin.

### 5 MUUTOSVISIOSTA VIESTIMINEN

Olemme omassa muutoksessamme tällä hetkellä tässä Kotterin neljännellä portaalla. Tällä portaalla muutosviestintään käytetään kaikkia mahdollisia keinoja. Meidän on nyt kyettävä selvittämään visiomme ja minun kaupattava se työntekijöille. Kaikkien on ymmärrettävä ja hyväksyttävä visio ja strategia. Näin luomme hyvät edellytykset muutokselle, visiolle ja strategian toteuttamiselle. Viestinnän kehittäminen on tässä kaikkein suurimmassa roolissa. Muutosvastarinta katoaa, kun henkilöstöllä on selvä kuva tulevasta. (Kotter & Rathgeber 2012, 125-127.)

Viestiminen on tärkeässä roolissa sen vuoksi, että avoin ja runsas viestiminen vähentää epätietoisuutta ja huhuja. Vision suurin hyöty saadaan silloin, kun se on viestittävässä koko organisaatiolle ja sen avulla saadaan henkilöstö motivoitua toimimaan kohti yhteistä päämäärää. Tämä asettaa viestinnälle kriteereitä. Muutosvision on oltava riittävän yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä. Näin kaikki ymmärtävät mitä kohti ollaan menossa, miksi sinne ollaan menossa ja ennen kaikkea miten tavoitteeseen päästään. Asioiden viestiminen tulee olla nopeaa ja mahdollisimman yhtäaikaista. Tällainen viestintä vähentää huhujen määrää merkittävästi. (Russel-Jones 2000, 47.)

Oman ajatukseni mukaan asetin meidän tämän vuoden visioksi olla paras paikka tehdä työtä. Tämän ajattelin olevan visio, jonka kautta saisimme asukkaiden olon myös hyväksi ja onnelliseksi. Kun työntekijät nauttivat työstään, se näkyy myös työnteossa, priorisoinnissa ja asukastyössä. Olen pyrkinyt kehityskeskustelujen voimalla kannustamaan henkilöstöä nostamaan esille uusia ideoita ja kehityskohteita joihin voisimme tarttua. Henkilöstön osaamista tulee nyt kehittää koko ajan ja näin saada takaisin kokemus työnhallinnasta. Vastuualueiden kautta valtuutan henkilöstön mukaan osallistumaan työpaikan arkeen ja toimintoihin. Ajattelisin, että tällainen vastuuttaminen vähentää muutostarintaa ja motivoi henkilöstöä hakemaan tietoa asioiden hoitamisesta. Lisäkoulutuksia tarvitaan ja niitä on mahdollistettava. Ilmapiiristä pitäisi saada kannustava, jotta kaikki uskaltavat ottaa vastuun omista vastuualueistaan.

## 5.1 Työnohjaus

Aloitimme nyt myös työnohjauksen. Sen avulla toivoisin, että henkilöstö löytäisi itsestään voimavara- ja ratkaisukeskeisen ajattelutavan arjen työhönsä. Vuorovaikutuksellisuus auttaisi heitä huomaamaan ympärillään olevat asiat ja näin heillä olisi mahdollisuus löytää itselleen uusia tapoja toimia. Ilo ja keskustelu auttavat varmasti meitä tulevaisuudessa menemään eteenpäin kohti maailman parasta työpaikkaa. Meillä on siihen vielä pitkä matka, mutta pienilläkin näkyvillä onnistumisilla saadaan uskoa muutokseen. Olen miettinyt myös mahdollisia välitavoite palkintoja, mutta ne ovat vielä kehitysvaiheessa. Tarkoituksena olisi, että pienet onnistumiset toisivat mukanaan palkitsemista ja hyvää mieltä. Toivoisin tällaisen ”ehdollistavan koulutuksen” tuovan onnistumisia aina vaan enemmän ja epäilijöiden vastarinnan loppumaan.

Työnohjauksessa henkilöstölle on mahdollistettu avoimen keskustelun paikka, jossa voi luottamuksellisesti käsitellä asioita työstä ja työyhteisöstä koulutetun ohjaajan avulla. Tällaisen keskustelun avulla pyritään etsimään ratkaisuja työn sujuvuuden parantamiseksi ja ammatillisen oppimisen edistämiseksi. Tarkoituksena on, että henkilökunta voi avata ja selkiyttää yhteisiä tavoitteita, tehtäviä ja rooleja työyhteisössä avoimen ja luottamuksellisen keskustelun avulla. Tällaisen keskustelun tulisi helpottaa työskentelyä. Kun asioista keskustellaan, oppiminen lisääntyy ja sitä kautta muutostarinta vähenee ja toiminta pääsee etenemään rauhallisin askelin. Meillä tuo työnohjaus tehdään ryhmätoimintana, sillä minusta oli nyt tärkeintä, että henkilöstö saadaan keskustelemaan ja kommunikoimaan keskenään ja näin luomaan yhteisöön pelisäännöt, siitä miten jatkossa toimitaan.

Työnohjauksen ryhmä kokoontuu 1x kuukaudessa sovittuna päivänä. Nämä tapaamiset ovat siis säännöllisiä ja hyvin kokemuksellisia. Tarkoitus on reflektoida työhön liittyviä kokemuksia ja niiden yhteyttä tavoitteisiin. Ryhmä itsessään pyrkii löytää ratkaisuja työn sujuvuuden parantamiseen ja oppimaan keskusteluista uusia näkökulmia. Näin työn laadukkuuteen ja tehokkuuteen saadaan työkaluja ja työhyvinvointiin parannusta. Toivoisin juuri tuon työnohjauksen avulla työntekijöiden saavan työkaluja oman työhyvinvointinsa vahvistamiseen ja työssä jaksamiseen.

## 5.2 Muutossuunnitelma

Kun muutosta viedään eteenpäin, on organisaatiolla oltava selkeä muutossuunnitelma. Se sisältää muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulun. Hyvässä muutossuunnitelmassa on myös avattu sisäisen ja ulkoisen muutostuen tarpeet. Muutoksen eteneminen on avattu selvästi ja tehtäville on nimetty vastuuhenkilöt. Ihmisten johtaminen on ensi arvoisen tärkeässä roolissa ja jokaisen on tiedettävä asiasta kaikki tarpeellinen ja sitoutettava toimissaan muutokseen. Jotta muutossuunnitelma olisi kattava, on siihen sisällyttävä riskisuunnitelma, sillä muutokseen liittyy aina epäonnistumisen riski. Muutoksen käynnistäminen edellyttää riskien tunnistamista, mutta nähtävä kuitenkin riskit pienempinä kuin mitä positiiviset kokemukset muutoksen hyödyistä. Muutossuunnitelmassa on nähtävä uhkakuvat konkreettisesti. Uhkakuvat luovat kasvualustan muutosvastarinnalle ja juuri sen vuoksi ne tulisi ajoissa tunnistaa ja siten vastarinta taltuttaa. Muutoksia suunniteltaessa epävarmuudet on kyettävä kääntämään positiivisiksi asioiksi, niin, että ihmiset huomaavat, että ne eivät ole vaarallisia. Muutoksen aikataulutus on tärkeä, sillä liiallinen nopeus uuvuttaa ja vaikeuttaa työtehtävien tekemistä. (Manka 2007, 68)

Onnistuneessa muutoksessa on huomio kohdennettu toimivaan suunnitelmaan ja riittäviin resursseihin, mutta myös muutoksen toteuttamisen kannalta tärkeisiin ihmisiin. (Fernandez & Rainey 2006, 172–173). Tämä tarkoittaa sitä, että muutoksen suunnittelu vaiheessa on jo varattava riittävästi resursseja muutoksen toteutukseen (fyysiset tilat, budjetointi, aika, tieto, osaaminen, työvoima). Muutoksen laajuus määrittää sen, millaisia resursseja tarvitaan ja ketkä asian hoitavat. Meidän organisaation kohdalla ei meillä ollut mitään suunnitelmaa, millä toimintaa lähdettiin viemään eteenpäin. Vasta nyt reilun puolen vuoden jälkeen uuden yksikön avaamisesta, olemme itse sitä alkaneet tekemään, jotta pääsisimme toiminnassamme jouhevasti eteenpäin.

Meitä olisi suunnattomasti helpottanut selkeä suunnitelma, jossa olisi ollut jaoteltuna jokaiselle tehtävälle vastuuhenkilö. Näin olisimme olleet valmiita siihen miten muutos tulee etenemään ja mitä kaikkea muutokseen tarvitaan. Nyt otimme vain kaiken tulevan vastaan ja pyrimme selviämään juuri siitä hetkestä ja niillä resursseilla. Sellainen tapa toimia on kuitenkin toiminnan laadukkuuden kannalta erittäin toimimaton. Ei ole mitenkään perusteltua, että toiminnan laatu saataisiin vastaamaan organisaation arvoja, jos kaikki toiminnan aika menee selviytymiseen, ei kehittämiseen. Tällainen toiminta syö henkilöstön motivaatiota ja jaksamista voimakkaasti. Me olisimme tarvinneet muutoksen alkuun taitavan muutosjohtajan, joka olisi laittanut meidät muutoksessa käyntiin ja osallistanut meidät motivoitumaan kohti muutosta ja sen toteutusta. Tällainen sitouttaisi henkilöstön muutokseen ja työn mielekkyys lisääntyisi ja muutosvastarinta vähentyisi. Tällaisen muutossuunnitelman mukaan olisimme päässeet perehdytyksessä eteenpäin niin, että jokaisella olisi ollut selvät sävelet muutokseen siirryttäessä.

Muutoksessa tärkeintä on saada henkilöstö mukaan innostuneena. Vain innostunut henkilöstö jaksaa ja voi hyvin muutoksen keskellä. Etenkin yrityskaupan kaltaiset suuret muutokset aiheuttavat jatkuvan muutostulvan ja se on erittäin haastava henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Jos henkilöstö ei jaksaa, on muutoksen vieminen eteenpäin erittäin haastavaa. Itse jouduin useaan otteeseen tilantee-



seen, jossa mietin, miten ihmeessä saan henkilöstön mukaan toimintaan ja jaksamaan jatkuvassa venymisessä. Vaatimuksia tuli paljon vastaan, mutta mikään niistä ei ollut etukäteen meillä tiedossa. Tällainen tiedon omaksuminen ja vastaanottaminen on erittäin uuvuttavaa, etenkin kun ympärillä on jo muutakin pyörremyrskyn tapaista muutosta.

Kun muutossuunnitelma olisi tehtynä hyvissä ajoin ja se olisi kaikkien tiedossa ja hyppysissä, olisi muutosta kohti meneminen huomattavasti yksinkertaisempaa. Kun muutossuunnitelmassa on selkeästi kerrottuna tavoitteet, vaatimukset, työprosessit, riskit, uhkat ja epävarmuudet, ei asiat tulisi yllätyksenä. Lisäksi se lisäisi perehdytyksen määrää ja vastuuttamista. Jokaiselle löytyisi oma alue, jota viedä eteenpäin ja näin keskittyä muutoksen toteuttamiseen ennemmin kuin vastarinnan nostamiseen. Muutoksen keskelle joutunut henkilöstö siis tietäisi kaiken muuttuvista toiminnoista. Näin resurssitarpeiden määrittely olisi helpompaa ja kompastuskiviä näin matkan varrella vähemmän. Muutoksen toteuttamissuunnitelma sisältää siis selvityksen tulevista muutoksista, vastuista ja valtuuksista sekä aikatauluista.

## 6 TÄSSÄ SITÄ OLLAAN JA MIHIN SITÄ MENNÄÄN?

Tavallaan olemmekin jo lähes viidennellä Kotterin muutoksen johtamisen portaalla, sillä olemme aloittaneet tuon toisten valtuuttamisen. Käytäntöön saaminen vaatii nyt aikaa ja onnistumisen kokemuksia. Tämä vuoden mittainen muutostaival on vaatinut veronsa, mutta myös antanut paljon. Tunteet ovat seilanneet laidasta laitaan. Välillä epätoivo, pelko ja muut negatiiviset tunteet ovat olleet vyörymässä päällä melko paineella, mutta silti olen kokenut niidenkin kasvattaneen minua kohti parempaa johtajuutta. Minulla on vielä paljon opittavaa, mutta edelleenkin minua ei ole lyöty! Olen entistä enemmän innoissani viemässä organisaatiotani kohti voittoa, eli visioni olla maailman paras työpaikka tulee vielä toteutumaan, mutta sen eteen joudun tekemään vielä hurjasti töitä. Kaikki etenee hitaasti omalla tahdillaan, mutta uuden luominen on nyt vasta päässyt vauhtiin. Me olemme päässeet nyt pohjalta kohti aaltoa ja sitä kautta harjalle.

Meidän vahvuus on avoimuus ja uskallus puhua asioista suoraan. Nykyään nautin siitä hetkestä, kun joku henkilöstöstä tulee sanomaan minulle huomanneensa toiminnassa olevan joku ongelma. Yleensä heillä on jo joku ajatus siitä, miten asiaan voitaisiin puuttua tai asia voitaisiin hoitaa. Eli enää heidän eivät tyydy pelkästään katsomaan sivusta. Nykyään olen ylpeä itsestäni ja henkilöstöstäni. Meillä on täydet mahdollisuudet päästä eteenpäin työssämme, kunhan vain jaksamme puurtaa yhteisen visiomme eteen. Paljon on tehtävää, mutta paljon olemme jo saavuttaneet.

Tässä vaiheessa muutosta voidaan todeta, että esimiehen odotukset, toimintatavat ja asenteet muuttuivat muutosprosessin edetessä jatkuvasti. Alun pelko, odotus, positiivisuus vaihtuivat välillä negatiivisuudeksi, väsymykseksi ja epätoivoksi, kunnes taas uuden ymmärryksen jälkeen kehittymistä tapahtui ja muutos jälleen pääsi etenemään. Tässä vaiheessa muutosta ollaan tilanteessa, jossa innostus uuteen on jälleen herännyt ja henkilöstön motivaatio muutokseen myös nostettu esiin. Olemme siis tilanteessa, jossa muutosta päästään oikeasti viemään eteenpäin rakentavassa henges-

sä. Esimiehenä koen olevani monia uusia kokemuksia rikkaampi, tuntevani itseni uusilla tavoilla ja vahvistuneeni henkisesti kohtaamaan uudet edessä olevat haasteet. Muutos on omalla reitillään nostanut esille muutoksen kehittämisen tarpeet. Kritiikkiä etenemisen vaiheista on noussut, mutta myös monia oppimiskokemuksia. Vuorovaikutuksen lisääminen ja tiedottamisen parantaminen ovat asioita, joita lähdetään lisäämään. Lisäksi ilo ja työhyvinvointi tulee nostaa uudelle tasolle. Esimiehenä haluan taistella hyvinvoinnin ja innostuksen eteenpäin viemisestä. Pettymykset on nostettu vahvistukseksi ja uskon olevani huomattavasti vahvempi ja kokeneempi johtaja jatkossa. Uusia asioita tulee jatkuvasti vastaan ja niiden selvittäminen kuuluu osana esimiestyötä. Olemme yhteisönä edenneet pitkän matkaa kohti visiotamme ja jatkamme myös matkaamme sitä kohti edelleen. Kehittämiskohteet on tiedossa ja niiden eteenpäin vieminen kohti visiota kulkee yhteenhiileen puhaltamisen kautta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutosjohtamisesta on paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia ja niissä painotetaan ihmisen johtamisen tärkeyttä ja esimiehen sekä työntekijöiden roolia muutoksen onnistumisessa. Näissä tutkimuksissa korostetaan muutosjohtamisen olevan nimenomaan ihmisten johtamista, sillä ihmisten ajattelutavan muutos on kaikkein oleellisin muutoksen onnistumisen kannalta. Hyvin usein nämä muutosjohtamisen tutkimukset olivat nimenomaan kohdistuneet henkilöstön näkökulmiin asioista. Löysin vain muutamia tutkimuksia esimiehen kokemuksista ja yksikään niistä ei ollut narratiivinen kerronta kokemuksista, joita muutos toi tullessaan.

Tässä opinnäytetyössä käytiin narratiivisesti läpi yhden esimiehen kokemuksia muutosjohtamisesta yrityskaupassa siirtyneen organisaation siirtyessä uuteen organisaatioon. Kerronnan avulla oli tarkoitus ymmärtää esimiehen kokemuksia muutosjohtamisen vaiheista ja tuottaa sitä kautta tietoa, jota voitaisiin hyödyntää muissa samanlaisissa yrityskaupan mukana siirtyvissä yksiköissä. Näin muutos ei välttämättä vaatisi niin suuria ponnistuksia ja suuri organisaatio muutos etenisi pienemmillä ongelmilla. Tämä helpottaisi organisaation toimintaa ja sitä kautta toiminta olisi nopeammin laadukasta ja tuottavaa.

Muutosjohtamista on tutkittu paljon ja monesta eri näkökulmasta. Narratiivinen kerronta esimiehen kokemuksesta oli kuitenkin vähän tutkittu asia. Yrityskaupat ovat kuitenkin iso osa nykyistä sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotantoa. Tämän tutkimuksen avulla haluan saada eteenpäin tietoa, kuinka tulisi muutoksen alkaessa edetä ja millaisilla asioilla helpotettaisiin yrityskaupan mukana tulleen esimiehen ja henkilöstön muutoksen eteenpäinvientiä. Koin aiheen mielenkiintoiseksi, koska elin koko ajan vahvasti tuota muutoksen aikaa. Minun oli jatkuvasti haettava tietoa asiasta ja mietittävä ratkaisuja asioiden eteenpäin viemiseen. Tämä tutkimus ottaa esille tämän muutoksen kompastuskivet ja kehitystarpeet. Vaikka tällaisesta en löytänyt aikaisempaa tutkimusta, löytyi kuitenkin rinnastettavaksi paljon tutkimuksia muutosjohtamisesta ja siihen kohdistuvista kokemuksista.

Esimiehellä on valtavan suuri rooli muutoksen onnistumisessa. Muutospaineet ovat suuret ja vaatimustaso esimiehen osaamiselle painavat. Muutosjohtaminen sinällään on vaativa johtamisenlaji, jossa tulee huomioida monia asioita ja vaikutuksia. Esimiehen roolin monimuotoisuus tuo paljon paineita esimiehen harteille ja sen vuoksikin näitä kokemuksia on hyvä tutkia ja avata. Elämme organisaatiossa jatkuvassa muutoksessa ja juuri esimiesten osaaminen on erittäin tärkeässä roolissa. Koska elin tätä muutoksen aikaa omassa elämässäni, koin tämän tutkimuksen tekemisen itselleni hyvin läheiseksi ja tarpeelliseksi. Omien kokemusten purkaminen ja käsittely auttoi avaamaan tarkemmin asioita, joissa koin itse olevan suurimpia kompastuskiviä muutosjohtamisen onnistumisessa. Esimiehen työ on hyvin monipuolista johtamista, jossa korostuu asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen, organisointikyky, viestintätaito ja henkilöstön palveleminen. Myös Virtanen, ym (2006), Stenvall, ym (2007), Ponteva (2009) ovat tulleet samaan tulokseen. Heidänkin tutkimuksissaan johtamisen merkitys muutoksen onnistumisessa on suuressa roolissa.

Eri mailla on omat toimintatapansa, myös organisaatioilla on omat kulttuurinsa ja toimintatapansa. Kulttuuri ilmenee muun muassa yrityksen viestimisissä arvoissa, lainsäädännöllisissä asioissa ja sidosryhmien, kuten esimerkiksi ammattiliittojen, toiminnassa. (Schein 2010.) Tämä tutkimus tutki yritystoston mukana tuomaa muutosta täällä kotimaassa, mutta esimiehen kokemusta voidaan verrata myös kansainvälisesti tapahtuviin muutoksiin. Yrityksen sijaintimaan kulttuuri vaikuttaa yrityksen toimintakulttuuriin, mutta nykyään yritykset ovat hyvin monikulttuurisia ja sen vuoksi sijaintimaalla ei ole niin suurta kulttuurillista vaikutusta toimintatapaan.

Suomalaiset tutkimukset muutoksesta käsittelevät muutosta monesta näkökulmasta, mutta hyvin vähän löytyy tutkimusta nimenomaan esimiehen kokemuksista muutoksen keskellä. Yhteistä tutkimuksille on myös johtopäätös, että ihmiset kokevat muutoksen pääasiassa negatiivisesti ja että muutos koetaan pääasiassa kriisinä. Erkkilän ja Valpolan (2005) M&A 1.0 Yritysten yhdistämisen työkirjassa ohjataan esimiestä kohtaamaan työntekijöiden suru ja epäluottamus muutokseen vievää tahoa kohti. Järvisen (2008: 97–111) Onnistu esimiehenä - opaskirjassa on paneuduttu siihen, että muutos aiheuttaa työntekijöissä vastustusta. Eli lähes kaikissa tutkimuksissa on päädytty lopputulokseen, että muutos on kriisi ja johtaa surutyöhön. Tämän vuoksi esimiehen on tärkeä ymmärtää miten ihminen surussa käyttäytyy ja ohjata työntekijöitä sen mukaisesti eteenpäin. Vasta surutyön loppupuolella ihminen voi ymmärtää muutoksen varsinaisen tarkoituksen ja oppia uutta.

Mielestäni juuri tämän vuoksi esimiehen kokemusten tutkiminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä käyhän muutoksessa elävä esimieskin näitä samoja vaiheita. Ja on tärkeä ymmärtää millaista tukea esimies tarvitsee muutoksen eteenpäin viemiseen ja kohtaamiseen. Jos muutos saadaan etenemään tehokkaasti ja niin, että jokainen pääsee eteenpäin omassa surutyössään ilman suurempia kriisejä, voi muutos edetä jouhevasti ja tehokkaasti kohti uuden yrityksen visiota. Koin tämän muutoksen hyvin henkilöstölähtöisenä ja henkilökohtaisena. Ymmärsin alusta lähtien, että minun oli osallistettava henkilöstö mukaan, sillä muuten olen asian kanssa aivan yksin. Alusta lähtien oli selvää, että tämän muutoksen läpi vieminen vaatisi minulta hyviä henkilöstöjohtamisen taitoja. Tiesin olevani muutoksessa hyvin yksin ja vastaavani muutoksen etenemisestä, mutta alussa en todellakaan ymmärtänyt

kuinka paljon aikaa, tukea ja suunnitelmallisuutta tällaisen muutoksen eteenpäin vieminen oikeasti tarvitsee.

Yritystojen jälkeistä yritysten yhdistymistä on myös tutkittu jonkin verran. Tanja Laitinen (2010) ja Pirjo Alijärvi (2009) ovat tutkineet ammattikorkeakoulun kvantitatiivisissä opinnäytetöissään juuri henkilöstön näkökulmaa muutosjohtamiseen tilanteessa, jossa kaksi yritystä yhdistyy. Esimiesten kokemuksia ei näissäkään tutkimuksissa ollut. Laitisen tutkimus antaa johtopäätöksen, että nimen omaan organisaation integroituminen aiheutti suurimman haasteen organisaation muutoksessa. Alijärvin mukaan vision selkeys ja ymmärrettävyys korostuu muutoksen johtamisessa. Suvi Pulkisen (2010) opinnäytetyössä on laadittu kattava kirjallisuuskatsaus kotimaisen ja kansainvälisen muutosjohtamisen tutkimuksista ja näistä tutkimuksista kerännyt yhteenvedon tuloksista, joiden avulla muutosjohtaminen onnistuu parhaiten. Painotuskohteet hänen mukaansa ovat suunnitelmallisuuteen, tiedottamiseen ja arviointiin painottaminen.

Pekka Mattila (2006) sanoo omassa muutosjohtamista tutkivassa väitöskirjassaan että, muutokseen suhtautumisesta voi löytää tietyt elementit, joihin on hyvä kiinnittää huomiota kun johtaa muutosta eteenpäin. Näitä elementtejä ovat aiemmat kokemukset, luottamuksen kokeminen yritykseen ja johtoon, kokemus muutoksen hallinnasta ja vaikutusmahdollisuuksista sekä työntekemisen arvostuksesta. Jos viestintä muutoksesta on avointa ja rehellistä, myös muutosvastarinta on kevyempää ja lyhytkestoisempaa. Lisäksi muutoksen eteenpäin viemiseen on annettava aikaa riittävästi. Mattilan mukaan stressitilanteen lisääntyminen aiheuttaa kitkaa muutoksen etenemisessä ja vaikeuttaa asioiden hallintaa. Näin stressin vähentäminen ja työhyvinvoinnin lisääminen auttavat muutosta eteneään kivuttomammin. Negatiiviset ajatukset tulisi saada positiiviseksi ja sen vuoksi positiivisen tunteen lisäämiseen tulisi kiinnittää valtavasti huomiota. Molemmipuolinen luottamus on tärkeä osa muutoksen etenemistä. Mattila korostaa myös ryhmähenkeä ja siihen panostamista. Huonot sosiaaliset suhteet työkavereihin aiheuttavat epävarmuutta ja ryhmähenki on silloin heikko.

Koko alkavan muutoksen ajan korostui ajatus siitä, kuinka tärkeää on kuunteleminen, tukeminen, vuorovaikutus, perehdytys ja henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen. Tässäkin siis huomataan, että muutosjohtamisen tärkein osa-alue on kuin onkin ihmisten johtaminen. Muutoksen vaatimat asiat eivät alusta lähteneet toivotulla tavalla liikenteeseen ja näin oli oravanpyörä valmis ja sen pyörintää oli vaikea pysäyttää. Muutosjohtaja kokee monenlaisia tunteita. Hän kantaa valtavaa vastuuta asioiden etenemisestä. Läsnäolo, esimerkiksi johtaminen ja itsensä täysillä likoon laittaminen ovat erittäin tärkeässä roolissa. Kyseinen esimies on koko muutoksen ajan huomannut, kuinka tärkeä on omalla esimerkillään viestiä toiminnan suunta henkilöstölle. Oletko valmis tekemään töitä asioiden eteen vai jätetäänkö asiat ö-kansioon hautumaan. Jämäkkä ote eteenpäin viemisessä on kaiken a- ja o. Johtajan oma periksiantamaton asenne asioiden hoitamiseen ohjaa myös henkilöstöä samaan suuntaan.

Tärkeä on myös tietää mihin olemme menossa, eli mitä asioita tavoitellaan. Suuren muutoksen keskellä, muutoksen jatkuva läsnäolo on siedettävä ja muutokset nähtävä mahdollisuutena positiivisessa mielessä. Jos muutosjohtaja omaa hyvät itsensä johtamisen taidot, hän kykenee johtamaan asioita esimerkillään osallistaen henkilöstöä mukaan toimintaan ja kohti organisaation visiota. Yksin ei kukaan pysty muutosta eteenpäin viemään, vaan henkilökunta on saatava mukaan muutokseen ja suunnittelemaan asioita kentän vaatimiin tarpeisiin.

Tässäkin muutoksessa muutosvastarinta oli yksi suurimpia haasteita muutoksen eteenpäin viemisessä. Muutokseen ei suhtauduttu avoimesti, vaan kaikkea tapahtuvaa yritettiin vastustaa epätoivon vimmallalla. Pitkään turvallisessa lintukodossa työskennellyt työporukka on jämähtänyt omaan turvalliseen tapansa tehdä työtä ja sen vuoksi tuo eteentullut muutos aiheutti suuren asennevamman tulevaa muutosta kohtaan. Tämä vaikeutti muutoksen etenemistä ja väsytti henkilökuntaa turhaan. Itse en noviisina kyennyt vastaamaan tähän muutosvastarintaan tavalla, joka olisi katkaissut siltä selän jo heti alkuvaiheessa. Siihen olisin tarvinnut ohjausta ja tukea, mutta en osannut sitä keltään pyytää. Näin isot muutokset vaativat jäykkää ja jatkuvaa ohjausta ja tiedotusta asioista. Meitä ei olisi saanut jättää yksin tietotyhjiöön, vaan perehdytys olisi pitänyt aloittaa jo hyvissä ajoin ja viedä eteenpäin aktiivisena prosessina. Muutosvastarinta teki organisaation toiminnasta erittäin haasteellista ja johtajan keinot muutosvastarinnan vähentämiseksi olivat huonot. Muutoksiin tulisi siis resursoida enemmän aikaa ja tukea. Jos johtaja pystyy tunnistamaan muutoksen vaikutukset henkilöstöön ja työhön, myös henkilökunta kykenee näkemään ja hyväksymään muutoksen helpommin.

En voi enempää tuntea kiitollisuutta siitä, että henkilöstön kesken on koko ajan ollut vahva side ja he ovat kysyneet keskustelemaan vaikeistakin asioista. Esimiehenä olen opetellut kuuntelemaan heitä ja tiedottamaan asioista mahdollisimman nopeasti. Ongelmana on kuitenkin ollut eniten se, että johtajakaan ei ole ollut tietoinen muutoksesta, joten tiedottaminen oli sen vuoksi vaikeaa. Jotta muutos olisi mennyt eteenpäin helpommin, olisi pitänyt pystyä ennakoimaan asioita paremmin. Tässä hyvä esimerkki oli rekrytoinnin epäonnistuminen ja laahaaminen perässä. Kun henkilöstöä ei ole riittävästi, on paikalla oleva henkilöstö tilanteessa, jossa heiltä vaaditaan aina vain enemmän osallistumista ja se taas väsyttää jatkuvan muutoksen keskellä entistä enemmän. Muutoksen alkuvaiheessa ei osattu ennakoida uuden hoivakodin täyttyvän niin nopeasti ja sen vuoksi rekrytointi ei ollut täyden kanssa samalla viivalla. Tällaiset ennakointivirheet ovat suuri kompastuskivi muutoksen etenemisessä.

Tässä muutoksessa isoja asioita oli tiedottamisen ja perehdyttämisen puuttuminen, muutosvastarinta, organisaatiomuutos, vision ja strategian selvittäminen ja sitä kohti tähtääminen. Koska johtajalle itselleenkin ei alusta lähtien ollut organisaation tavoitteet, visio ja strategia selvillä, muutoksen eteneminen oli vaikeaa. Työn suunnittelu tavoitteiden mukaiseksi ei onnistunut, koska selkeä tavoite piti luoda muutoksen keskellä. Tärkein asia, josta pidimme kiinni, oli asukas ja hänen palveluntarpeensa huomioiminen. Muut arkiset asiat jäivät alussa täysin huomioimatta. Oikeastaan henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset konkretisoivat vasta tilanteen todellisen luonteen, vaikka kaikki asiat siinä olivat olleet selvillä jo pitkään. Kuitenkin herääminen siihen tosiasiaan, että ilman henkilöstöä

ei ole myöskään organisaatiota. Heidän hyvinvointinsa on tärkein asia huolehtia. Tästä muodostui visio siitä, että haluamme olla paras työpaikka työskennellä.

Laatua seurataan aktiivisesti ja toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti entistä laadukkaampaa hoitoa kohti. Mutta ilman henkilöstön innostuneisuutta ja hyvinvointia tämä ei onnistu. Kaikki lähtee siis liikkeelle siitä, että henkilöstö on sitoutunutta, osaavaa ja luotettavaa. Kun esimiehenä tiedän, että henkilöstö osaa asiansa ja työ tulee tehtyä, on minun helppo viedä eteenpäin organisaation muuta toimintaa ja tuottavuutta. Kun koemme olevamme laadukas ja sitä kautta haluttava, meidän täyttöaste ei tule olemaan ongelma. Meidän tulee pystyä vastaamaan kilpailuun ja vaadittaviin tavoitteisiin, mutta ilman henkilöstön sitoutumista se ei onnistu. Kustannustehokkuus ja tuottavuus tulevat tätä kautta myös olemaan yrityksen tavoitteiden mukaisia. Tarkoitus on pystyä tarjoamaan riittäviä, tasokkaita, monipuolisia ja innovatiivisia palveluita jokainen asukas huomioiden. Mikään näistä tavoitteista ei onnistu, mikäli henkilöstö ei ole mukana toiminnassa täysillä.

Virtasen tutkimuksessa todetaan, että toimintaa (taloudellisuutta, tehokkuutta, vaikuttavuutta, laadukkuutta) voidaan arvioida erilaisten mittareiden avulla. Vaikka nämä mittarit ovat tärkeitä konkretisoimaan asioita, ei niistä saisi tulla itsetarkoituksia. Tärkeää on huomioida myös, miten hyvin toiminta edistää asukkaiden/potilaiden parasta. (Virtanen 2010, 216-217.)

Virtanen toteaa tutkimuksessaan, että johtaminen itsessään pitäisi olla johdonmukaista toimintaa, jolla organisaatiota viedään kohti organisaation yhteistä tavoitetta. (Virtanen 2010, 216.) Tässäkin muutoksessa tiedottaminen olisi ollut tärkeää jo heti alusta lähtien systemaattisesti. Tällä olisi saatu tulokseksi se, että organisaatio olisi lähtenyt heti alkuun toimimaan emäorganisaation linjan mukaisesti. Tilannetta olisi helpottanut, kun kaikilla olisi ollut heti alkuun selkeä tieto visiosta ja tavoitteista sekä vaadittavista asioista.

Kerronnasta näkee selvästi, että kun tavoitteita ei ole perusteltu ja tiedotettu ja sitä kautta ymmärretty, niiden hyväksyminen uudeksi toimintatavaksi on myös vaikeaa. Vastassa on tämän vuoksi muutosvastarinta ja kielteinen asennoituminen työhön. Kukaan ei tiedä mitä heiltä odotetaan ja millä konsteilla tavoitteisiin mennään. Esimies joutui kovaan paikkaan henkilöstön kanssa, koska kaikki asiat tuli selvittää itse ja sitä kautta vaikeimman kautta.

Kyllä vanha koirakin uusia temppuja oppii, mutta vain hieman hitaammin, siksi asioiden käsittelyyn tulisi antaa aikaa. Isot toimintakulttuurimuutokset vaikeuttavat henkilöstön sopeutumista ja sitä kautta vaikeuttavat johtajan toimintaa. Johtaja on se, joka ottaa vastaan henkilöstön reaktiot. Kaikki reagoivat muutoksiin eri tavalla ja se pitäisi pystyä huomioiman paremmin. Ohjausta ja tukea olisi annettava jokaisen oman tilanteen mukaan. Se vähentäisi muutosvastarintaa. Muutos tulisi olla ensin selvä esimiehelle ja sitä kautta siirtää asiat henkilöstölle.

Johtajana minun pitäisi osata kannustaa henkilöstöä positiivisesti. Tätä tukee myös Kansteen (2008, 47) tutkimus, jossa sanotaan aktiivisuuden, innostavuuden, muutosmyönteisyyden ja palkitsevan johtamiskäyttäytymisen olevan kaikkein tehokkainta muutoksen eteenpäin viemisessä. Päivän työt tulee olla riittävän selvästi aukastut ja organisoidut. Henkilöstön tulee tietää mitä heiltä vaaditaan ja mitkä ovat heidän vastuut. Päällekkäisyyttä on karsittava, sillä se vie liikaa voimavaroja turhaan. Olemme huomanneet, että työtä tulee jatkuvasti tarkkailla kriittisesti ja sitä kautta saada päivän työt tehtyä sujuvasti. Aikatauluttaminen auttaa tässä paljon. Kun asioista on merkinnät kalenterissa, myös tehtävät tulevat tehtyä suunnitellussa ajassa. Itse esimiehenä käytän tätä nykyään jatkuvasti. Kaikki tehtävät on laitettava kalenteriin suunnitelmallisesti. Kalenterin suunnitelman ei saa olla täysin kiveen hakattu, vaan siinä tulee olla huomioitu särkymävara, koska tilanteet muuttuvat hyvinkin nopealla tahdilla. Johtajan harteilla on yksikön toiminnan sujuvuus ja muutosten toteuttaminen ja niiden eteenpäin vieminen aktiivisella työotteella. Minulle se on ollut hyvin hankalla. Haluaisin niin paljon luottaa henkilöstöön, mutta he kuitenkin tarvitsevat jatkuvan ohjaamisen ja tukemisen sovittujen asioiden eteenpäin viemisessä.

Muutoksille tulee aina antaa aikaa. Suunnitelma muutoksen toteutuksessa pitää olla sen verran väljä, että kaikilla on mahdollisuus pysyä muutoksessa mukana. Tiedottamisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Jokaiseen vastaan tulleeseen muutostarpeeseen tarvitaan henkilöstön osallistaminen ja aktivoiminen ja se on ajoittain johtajalle hyvin uuvuttavaa. Näissä asioissa on oltava kuitenkin pitkäpinainen ja jaksettava totututta määrättyä suuntaa määrätietoisesti.

Iharvaaran (2013, 41) tutkimuksen mukaan säännölliset, riittävän usein pidettävät palaverit, toistuva muutosviestintä ja muistuttaminen ja avoin keskustelu auttavat henkilöstöä sisäistämään muutoksen tärkeyden ja sitoutumaan siihen aktiivisesti. Vuorovaikutusta ei voi korostaa liikaa tässäkin tutkimuksessa. Ilman jatkuvaa avointa vuorovaikutusta ja palavereja ei muutos olisi päässyt etenemään edes siihen mihin oltiin päästy tähän mennessä. Palaverit ovat tärkeitä ja niissä tulee ottaa huomioon juuri ne tärkeät asiat, jotka ovat sen hetken tärkeimmät asiat käsitellä. Palaverit eivät saa olla liian pitkiä ja sisältää liikaa informaatiota, sillä asioiden sisäistäminen jää muuten vajaaksi. Kaikista asioista tulee pitää tarkkaa kirjausta ja henkilöstö tulee velvoittaa ottamaan selvää asioista, jos eivät olleet paikalla palaverin aikana. Tiedottaminen on tässäkin äärettömän tärkeässä roolissa.

Tässäkin tutkimuksessa tiedottamisen ongelma oli ilmeinen ja sen parantaminen tärkeässä roolissa. Säännölliset kokoukset, palaverit ja tiedotteet ovat tärkeässä roolissa, mutta suurin ongelma oli siinä, että koska muutos oli lähtenyt etenemään väärin ja sen vuoksi muutos hallitsematonta, myös kiire sellainen, että palavereille ei jäänyt aikaa. Tämä aiheutti oravanpyörän, jossa tieto ei kulkenut ja se aiheutti epävarmuutta, josta taas johtui kiireen tunteen jatkuminen ja lisääntyminen. Työnhallinta katosi täysin. Kun palavereja lisättiin ja tiedottamista parannettiin, myös kiireen tunteen hallinta parantui ja ongelmiin saatiin lievitystä. Muutostilanteissa on tiedon tarve valtava ja sen vuoksi ylin johto on erittäin tärkeässä roolissa. Tietoa tulee jakaa järjestelmällisesti, suunnitelmallisesti ja tasaiseen tahtiin. Tämä lisää luottamusta ja sitä kautta muutoksen hallinta paranee ja motivaatio työn eteenpäin viemiseen lisääntyy.

Itse koen, että muutoksessa minun vahvuus on ollut nimenomaan vuorovaikutustaidot ja henkilöstöstä välittäminen. Viestintään tarvitsen vielä paljon kehitettävää, jotta pystyn viemään asioita eteenpäin vieläkin aktiivisemmin. Jatkuva, aktiivinen valppaus organisaation seurannassa auttaa johtajaa puuttumaan asioihin riittävän nopeasti. Tietoisesti läsnä oleva huomaa asioita paljon helpommin ja reagoimaan asioihin nopeammin. Johtaja kuormittuu hyvin paljon henkisesti ja fyysisesti. Sen vuoksi psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen kunto on oltava hyvä. Niiden avulla johtaja selviää vuorovaikutskuorman aiheuttamista haasteista. (Juuti 2013, 63-64.)

Järvisen (2006) tutkimuksessa tullaan tulokseen, että jokaisen esimiehen on muutoksessa löydettävä kypsä ja tasapainoinen suhde omaan muutosjohtajuuteensa. Esimiehen tulee arvostaa itseään johtajana ja uskoa omiin kykyihinsä. Nimenomaan itsensä tunteminen esimiehenä koettiin tässä tutkimuksessa vahvuutena. Myös työntekijöiden osallistaminen muutokseen on tärkeä asia. Muutosjohtamisessa vastuuttaminen ja osallistaminen koetaan tärkeänä. Vastuun jakaminen lisää motivaatiota ja sitoutumista muutokseen. Myös muutosvastarinta vähenee osallistamisen kautta. Henkilöstön voimavarat kohdistuvat tuolloin juuri omaan vastuualueeseen, eikä aika riitä muutosvastarinnan höyhtämiseen. Uusien asioiden oppiminen pitäisi saada ajatuksiin positiivisena asiana negatiivisuuden sijaan ja uuden oppiminen pitäisi tuntua hauskalta. Tässä nimenomaan viestintä on nimenomaan lisää motivaatiota muutokseen. Jokainen ihminen on erilainen ja heitä tulee ohjata muutoksessa eteenpäin eri tavoin. Toisille sopii toinen asia ja toiselle toinen. Ammattitaitoinen muutosjohtaja pystyy löytämään nämä asiat ja johtamaan jokaista työntekijää heidän omiin ominaisuuksiinsa sopivasti. Itsensä hyväksyvä ja tunteva esimies kykenee parhaiten löytämään henkilöstön vahvuudet ja henkilökohtaiset ominaisuudet, joita voidaan hyödyntää muutoksen eteenpäin viemisessä.

Itse esimiehenä en ollut kokenut ja ajoittain epävarmuus omista kyvyistäni muutosjohtajana olivat varmasti tilanteita, jotka hidastivat muutoksen etenemistä. Olisin hyötynyt koulutuksesta, jossa olisi painotettu juuri näitä asiota uuden organisaation näkökulmasta. Kuulin, että organisaatio oli aiemmin kouluttanut uusia esimiehiä hyvin vahvasti, mutta yrityksen kasvun jälkeen siitä oli luovuttu. Tämä mielestäni on iso virhe ja tuo koulutus olisi erittäin tärkeä ottaa uudestaan käyttöön. Juuri esimiehen kouluttamiseen panostaminen antaa varmasti panostuksen takaisin myöhemmässä vaiheessa. Osaava esimies osaa ja pystyy viemään eteenpäin oman yksikkönsä toimintaa laadukkaasti ja varmasti ja sitä kautta yksikön tuloksellisuus lisääntyy. Kun muutoksesta tuli minulle esimiehenä stressaava, se myös siirtyi heti henkilöstöön. Positiivinen asenne ja ilo työntekoon edistävät jaksamista, mutta myös työhyvinvointia ja motivaatiota.

Itse koin myös kehityskohteeksi tässä muutoksessa ylimmän johdon vähäisen mukana olon. Esimiehenä koin olevani monessa tilanteessa yksin ja sen vuoksi tiedon määrän vähäisyys lisäsivät esimiehenä asioiden etenemisen vaikeutta. Ylimmän johdon tuki on äärettömän tärkeä ja merkityksellinen ja heidän läsnäolonsa muutoksessa erittäin suuressa roolissa. Koska itse esimiehenä olin kokematon uuden organisaation toiminnan vaatimista asioista, myös asioiden eteneminen kohti laatua olivat vaikeampia. Henkilöstön luottamus uuteen emo-organisaatioon väheni, sillä he olisivat kaivanneet ylimmän johdon läsnäoloa tilanteiden etenemisen aikana. Ymmärrän, että suuren kasvun aikana myös ylemmän johdon aika on rajallinen ja heidän aikansa ei riitä jatkuvasti kasvavan kentän tar-



peiden täyttämiseen. Jotta toiminta kuitenkin saataisiin laadukkaaksi, olisi resursseja lisättävä juuri tuohon kentän ohjaamiseen muutoksen keskellä. Itse lisäisin organisaation käyttöön muutoksiin erikoistuneen henkilön, joka toimisi jatkuvasti kentällä ohjaten, neuvoen, tukien ja vahvistaen kentän muutosjohtamista. Tällainen toiminta lisäisi varmasti muutoksien etenemistä ja sitä kautta yrityskuvan positiivista kasvua. Jokainen uusi yksikkö tarvitsee tukea, vaikka kuinka yksikön vetäjänä on kokenut esimies. Uusien tietojen siirtyminen vaatii valtavaa panostusta ja esimiesten ja henkilöstön kouluttaminen ja perehdyttäminen tulevaan toimintaan suuressa roolissa.

Muutoksen aikana johtajan jatkuva läsnäolo oli erittäin tärkeä turva henkilöstölle. Se kuormitti tässäkin tutkimuksessa johtajaa todella paljon, mutta auttoi henkilöstöä jaksamaan arjen haasteiden keskellä. Silti tunsin johtajana olleeni liian vähän paikalla henkilöstöä varten. Minusta tuntui, että jouduin olemaan paljon palaverissa tai omassa työhuoneessani ratkaisemassa rekrytointi ongelmia, laskutusta, työvuoroja tms. Tunnit omassa vuorokaudessa tuntuivat aina loppuvan kesken, enkä omasta mielestäni kerennyt olla riittävästi paikalla ohjaamassa tai kuuntelemassa henkilöstön ajatuksia. Kärsin usein tästä riittämättömyyden tunteesta koko muutostaipaleen ajan. Virtanen toteaa tutkimuksessaan, että mitkään palaverit eivät korvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta ja läsnäoloa. (Virtanen 2010, 217.)

Aarva (2009, 193) sanoo myös omassa tutkimuksessaan, kunka henkilöhallinto on tärkeimpiä esimiehen töitä. Hänen mukaansa keskeisimmät tehtävät ovat nimenomaan henkilöstöhallinto, suunnittelu, seuranta ja ohjaaminen. Myös asiakaslähtöisyys ja ihmisläheisyys koettiin tärkeäksi. Itse huomasin muutoksen keskellä, että henkilöstö oli minulle sekä energian antaja, että ottaja. Koin heidät itselleni tärkeiksi ja sen vuoksi olin valmis panostamaan heidän hyvinvointiinsa mahdollisimman tehokkaasti. Samaan aikaan he myös imivät minusta energiaa, koska toiminta ei edennyt haluamallani tavalla. Tämän tasapainottaminen auttoi minua pysymään tilanteessa, jossa minulla oli tuota energiaa annettavaksi, enkä siis antanut enemmän kuin henkilöstö vei.

Kummijohtajuuden puute oli myös merkittävä puute juuri tässä organisaatiossa. Esimiehenä olin aluksi liian itsepäinen kysyäkseni apuja asioissa kollegoilta. Tässäkin asiassa oppi tuli kantapäällä. Nyt kun olen asian oppinut, olen huomannut kollegiaalisen tuen olevan äärettömän suuri ja vaikuttavan omaan jaksamiseen merkittävästi. Koska en alusta alkaen osannut käyttää kolleegoiden apua hyväkseni muutoksen viemisessä eteenpäin, vaan yritin keksiä pyörää uudelleen. Muutoksen keskellä opin hyödyntämään kolleegoitani ja tuo kollegiaalinen tuki nousi merkittävään rooliin jaksamisessa. Raulos (2012, 40) kertoo tutkimuksessaan, että johtamisen haasteet tuntuvat pienemmiltä, kun johtaja huomaa muillakin johtajilla olevan samat haasteet kuin itsellään. Tuo tieto luo turvallisuutta, koska ongelman tullessa vastaan voit kääntyä vertaistensa puoleen. Kollegiaalisuus on tärkeä osa johtajien työhyvinvointia. Rauloksen mukaan tuota kollegiaalista tukea kannattaa korostaa johtajien keskuudessa.

Itse koin tämän juuri näin. Heti kun ymmärsin käyttää kollegoitani enemmän hyödyksi, huomasin saavani itselleni valtavasti energiaa, sillä kaikilla heillä oli samanlaiset ajatukset ja ongelmat työn hoitamisesta. En siis ollut yksin tuon ajatuksen kanssa. Sain heiltä äärettömän hyviä vinkkejä ja neuvoja ja sitä kautta oman muutostyön eteenpäin vieminen helpottui. Minun olisi pitänyt käyttää enemmän hyödyksi myös omaa esimiestäni. Hänen osaaminen alalta on vankka ja todennäköisesti olisin saanut häneltä hyviä vinkkejä asioiden hoitamiseen. En kuitenkaan halunnut kuormittaa häntä omilla ongelmillani, vaan ennemmin halusin itse keksiä vastauksia ongelmieni. Tässä minulla on vielä suuri kehityshaaste. Minun tulisi pystyä myöntämään oma vajaavuuteni ja sitä kautta pyytää apua kun ongelma tulee eteen. Ajatus siitä, että myöntäisin osaamattomuuteni aiheitti sen, että en arvostanut omaa osaamistani vaan väheksyin sitä. Ilmeisesti tein työni riittävän hyvin, koska minulle ei tullut palautetta työstäni. Koin asian niin, että kun ei oma esimies tarvitse ottaa yhteyttä, niin olen tehnyt asiani oikein. Tämä tietenkin on aivan järjetön ajatus, mutta sisäänrakennettu vaisto käski minun selvittää tilanteesta kuin tilanteesta itsenäisesti.

Minulla oli onni, että olin opiskellut johtajuutta. Mielestäni nimenomaan tietoisuus asioista ja kokemus käytännön työstä ovat ensiarvoisen tärkeitä johtajalle. Johtajan vahvuus on riittävän koulutuksen määrä. Myös Korpelan ym. (2010, 83) tutkimuksessa nostetaan esille johtajan osaamisen merkitys. Tutkimuksessa nimenomaan osaaminen ja työssä viihtyminen vahvistavat työn hallintaa. Oma koulutukseni oli kesken, mutta koulutuksen mukana tullut into oppia uusia asioita ja kehittyä omalla alalla mahdollisimman hyväksi sekä tiedon hakemisen taito auttoivat minut eteenpäin, enkä antanut periksi, vaikka välillä jaksaminen oli todellakin koetuksella.

## 8 POHDINTA

Muutos on siis vielä käynnissä, mutta olemme päässeet siihen pisteeseen, että meillä on oikeasti mahdollisuus nousta ylös kuopasta, johon olemme itsemme kaivaneet. Olemme käyneet aallon pohjalla ja tästä meillä on vain suunta ylöspäin. Opinnäytetyön aiheen valinta oli onnistunut, sillä aihe oli kiinnostava ja elin sitä koko ajan arjessa. Teoriatiedon määrä aiheesta on kasvanut ja sen avulla olen pystynyt kehittämään omaa toimintaani eteenpäin. Yritysostoja on aina vain enemmän ja sen vuoksi asian kehittäminen on erittäin ajankohtaista. Tarkoitus oli saada tutkimuksen avulla nostettua sudenkuopat muutosjohtamisesta nimenomaan esimiehen kokemuksiin nojaten.

Opinnäytetyöni yhdistää esimiehen kokemusten kautta yrityskaupan mukana tapahtuvan muutoksen ja johtamisen näkökulman. Kerronnallisen tutkimuksen kautta olen pyrkinyt nostamaan esille näkökulmia, joita kehittämällä muutosjohtaminen yrityskaupan mukana tulevilla organisaatioissa saadaan eteenpäin helpommin ja tehokkaammin. Tässäkin tärkeä on teorian ymmärtämisessä ja käytännön kokemusten yhdistämisessä. Kerronnassa toistuu asioita useaan kertaan, mutta asiat ovat kuitenkin ajansaatossa hieman jalostuneet uusien kokemusten kautta.

Aihetta oli haastava rajata, sillä muutosjohtaminen pitää sisällään paljon asioita. Kotterin muutosportaiden avulla pyrin jäsentämään muutoksen kulkua eteenpäin. Tämä tutkimus on vain yhden johtajan kokemus yrityskaupan mukanaan tuomasta muutoksesta, mutta sitä voi soveltaa muihin samantilanteisiin. Vaikka kyseessä on vain yhden esimiehen kokemus, on tutkimuksen tulos luotettava, sillä teorioihin rinnastettaessa olen kokenut omassa muutoksessani samoja asioita, mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu esimiesten kokemana. Tämä muutos ei päässyt opinnäytetyön aikana loppuun asti, mutta sen alkuvaiheen ongelmat ja kokemukset on avattu ja mielestäni juuri ne pitävät eniten ongelmia sisällään. Näin ollen juuri nuo kokemukset opettavat eniten toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Jatkossa tapahtuva muutos on pitkäjänteistä ja kulkee jokaisen organisaation kohdalla omaa tahtiaan.

Eettinen kysymys on, onko tutkimus luotettava, kun kysessä on vain yhden esimiehen kokemus. Tämä tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan avata yhden esimiehen kokemuksia yrityskaupan jälkeisestä muutosjohtamisesta uudessa yksikössä. Vaikka kyseessä on vain yksi esimies, on hänen kokemuksensa asioista täysin tutkimuksen näkökulmasta eettisesti hyväksyttäviä ja luotettavia. Nämä kokemukset ovat verrattavissa muihin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja esimiehen kokemukset antavat hyvin laajan ja totuudenmukaisen käsityksen, mitä esimies kokee muutoksen keskellä ja miten hän pystyy käsittelemään kokemiaan asioita. Mielestäni tärkeä kysymys tämän tutkimuksen luotettavuuden kohdalla on, että edellytetäänkö tiedolla tietellistä luotettavuutta vai riittääkö tutkimuksen hyödynnettävyys jatkossa? Mielestäni tutkimuksen tulosten perusteella, vastaavissa tilanteissa olevissa muutoksissa, voidaan hyödyntää muutoksen eteenpäin viemisessä tutkimuksesta saatuja kokemuksia ja siten helpottaa muutoksen eteenpäin viemistä. Tämä tutkimus siis palvelee hyvin muita vastaavassa tilanteessa olevia yrityksiä.

Tässä tutkimuksessa on tuotettu sovellettua tietoa kokemusten kautta, teoriaan pohjaten. Esimiehen kokemuksia ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu, varsinkaan narratiivisella tutkimustavalla. Aikaisemmissa esimiesten kokemuksiin pohjautuvissa tutkimuksissa ei ole tutkittu niitä kokemusten mukana tuomia tunteita ja niistä juontuvia ratkaisuja ja niiden onnistumista. Narratiivisen tutkimuksen avulla näihin tilanteisiin on päästy käsiksi yksityiskohtaisesti ja rehellisesti. Esimiehen kokemukset on avattu tässä tutkimuksessa hyvin avoimesti ja rehellisesti, käyden tarkasti läpi kaikki vastaan tulleet kokemukset ja ongelmat, mutta myös onnistumiset. Kehittämisenäkökulmasta tämän tutkimuksen avulla voi jokainen vastaavassa tilanteessa oleva organisaatio tietää jo etukäteen millaisia ongelmia mahdollisesti on vastassa ja sitä kautta valmistautua vastaantuleviin tilanteisiin. Muutokset ovat aina erilaisia joka tilanteessa, mutta nämä avatut kokemukset voivat kuitenkin valmistaa tulevaan muutoksen vastaanottamiseen. Mikään tutkimus ei voi täysin avata muutoksen ongelmia, mutta kun muutosjohtajalla on suuntaviivat ja tarvittavat tiedot, hänen on helpompaa ohjata muutosta haluttuun suuntaan.

Tässä tutkimuksessa korostui nimenomaan dialogisuus ja reflektiivisyys. Vaikka esimies esittää kokemuksensa monologina, on silti havaittavissa dialogisuutta, kun esimies pohtii kokemuksiaan aikaisemman tiedon ja tutkimusten rinnalla. Tässä tutkimuksessa on käsitelty muutosjohtamista työelämää kehittävänä ja tutkivana elementtinä, jossa esimiehen kokemukset ovat kehittämisen lähtökoh-

tana. Narratiivinen tutkimus tässä opinnäytetyössä on hyvin käytäntöön pohjautuvaa toimintatutkimusta, jossa poraudutaan syvälle esimiehen kokemuksiin.

Tutkimuksessa uskottavuus ja eettiset valinnat kulkevat rintarinnan. Uskottavuus perustuu siis siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään sen, että tutkija on työssään rehellinen, huolellinen ja tarkka koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessa tulee noudattaa tieteellisen tutkimuksen mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Omat tutkimustulokset tulee esittää oikeassa valossa, rehellisesti, huolellisesti ja tieteen avoimuudella. Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset tulee ottaa huomioon, ja viitata huolellisesti aikaisempiin tutkimustuloksiin. (Tuomi ym 2009, 132–133.)

Kysyin tutkimuksen alussa esimieheltä luvan kirjoittaa tällaisen narratiivisen, kokemukseen perustuvan tutkimuksen, jossa arvioin muutoksen onnistumista ja sen tuomia kokemuksia. Näin ollen eettisyys näkyy siinä, että tutkija on selvittänyt tutkittavalle tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkimustieto on luottamuksellista siltä osin, että mitään yrityksen salaista tietoa ei ole julkaistu. Yritys saa tutkimuksen mukana hyödyllistä tietoa siitä, miten tukea yksikköjen esimiehiä, etenkin muutostilanteissa paremmin ja sitä kautta saada toimintaansa lisää laadukkuutta ja tehokkuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli siis saada uutta ja ajankohtaista tietoa organisaation käyttöön muutosjohtamisensa kehittämisen pohjaksi. Muutosjohtaminen oli aiheena ajankohtainen jatkuvan muutoksen takia ja sen kehittäminen koettiin tärkeäksi kohdeorganisaation tulevien muutosten ja uudistusten kannalta.

Eettisyys korostui myös siinä, että tutkija tutki omia kokemuksiaan omassa organisaatiossaan. Tutkijana minun oli siis koko ajan säilytettävä tutkiva ote omassa työssäni. Tutkijana minua helpotti asiassa narratiivisen tutkimuksen käyttö, jossa sain kerronnallisesti peilata kokemuksiani teoriaan pohjaten ja niitä vertaillen. Pystyin jatkuvasti käymään kokemiani asioita läpi ja kehittämään omaa työtäni ja osaamistasoani muutosjohtamisen näkökulmasta. Oli ajoittain todella haastavaa käydä läpi omia kokemuksia ja kirjoittaa ne ylös jatkumona edellisiin kirjoituksiin. Narratiivinen tutkimusote on haasteellinen, etenkin kun avataan omia kokemuksia ja oppimisia.

Narratiivinen tutkimus oli haastava, sillä kerronnallisuuden eteneminen loogisesti ja jäsennetysti tuotti ongelmia. Kun kirjoittamisessa tuli taukoja, ehti punainen lanka kerronnasta hävitä ja tutkimuksen eteneminen täytyi aloittaa joka kerta uudestaan. Vaikka olin tehnyt itselleni pieniä muistiinpanoja muutoksen alusta lähtien, ei ne tuntemukset kuitenkaan säilyneet mielessä niin selkeänä kuin olisin toivonut. Lisäksi ongelmia tuotti kirjoittamisen keskeytyksistä johtuva tilanne, jossa huomasin, että omat sen hetkiset tunnetilani siirtyivät helposti myös tutkimuksen kirjoittamiseen. Se aiheutti ongelmia nimenomaan kirjoituksen jatkumossa.

Kerronnassa näkyy kuitenkin jatkuvaa jalostumista ja kokemusten kautta tapahtunutta oppimista. Esimiehen kokemat tilanteet ovat opettaneet juuri tätä esimiestä viemään omaa muutostaan eteenpäin ja avartamaan näkemystään muutoksen johtamisesta. Esimiehen subjektiivinen kokemus on mielestäni validiteetin näkökulmasta hyväksyttävä. Tässä tutkimuksessa hyvä validiteetti on nimen-

omaan muutosjohtamisen pyörteissä olevan esimiehen kokemukset, jotka avaavat kriittisesti näkökulmia juuri kyseisen muutoksen kautta. Tätä asiaa haluttiin tutkimuksessa tutkia ja löytää kehityskohteita, joita voidaan hyödyntää muissa tulevilla yrityskaupan mukana tuomissa muutoksissa. Nämä kokemukset ovat avanneet tämän esimiehen kokemia tunteita ja ongelmia, sekä pyrkinyt löytämään ratkaisua, joilla helpottaa muutoksen eteenpäin viemistä.

Yritin aktiivisesti etsiä tietoa asioista eri lähteistä. Olen lukenut ja selaillut monia tutkimuksia ja pyrkinyt nostamaan sieltä asioita, jotka auttoivat minua viemään omaa prosessiani eteenpäin. Pysin käyttämään lähteitä monipuolisesti ja hakevani tietoja laajalta alueelta muutosjohtamisesta. Ajatuksena oli tuottaa selkeä ja persoonallinen narratiivinen kokonaisuus muutosjohtamisen aiheuttamista kokemuksista. Oma ajatteluni muutosjohtamisesta on muuttunut paljon. Aikaisemmin olin ajatellut sen olevan helppoa, mutta tämän prosessin aikana olen huomannut sen olevan erittäin haasteellinen ja vaikea johtamisen kokonaisuus, jossa tulee ottaa huomioon monenlaisia ajatuksia. Muutosjohtamisessa on tärkeä ymmärtää laajempaa kokonaisuutta johtamisesta. Tällainen kokonaisuuksien hallinta on tärkeä osa esimies työtä. Muutosjohtajuus on laaja-alainen kokonaisuus, jossa johtajan yksilölliset ominaisuudet ja osaaminen joutuvat koetukselle.

Oppimistavoitteenani opinnäytetyössäni oli yksilön ainutkertainen kokemus yrityskaupan mukana tuomassa muutosjohtamisen tilanteessa. Tämä yksilöllinen kokemus on avattu mahdollisimman rikkaasti kokemuksia avaten ja perustellen. Tätä saamaani tietoa voin käyttää jatkossakin oman työyhteisöni kehittämisessä ja muutoksen edelleen viemisessä.

Olen oppinut työni aikana, että toiminnan suunnittelu on tärkeintä onnistumisen kannalta. Huolellinen suunnittelu auttaa toiminnan toteutuksessa. Itse en työni aikana pysynyt aikataulussa juuri sen vuoksi, että en pystynyt suunnittelemaan sitä etukäteen hyvin tarkasti. Suunnittelua vaikeutti se, että en voinut tietää, miten muutos tulee etenemään ja kuinka paljon aikaa se minulta esimiehenä vie.

Narratiivisen työn prosessi vaatisi hieman enemmän aikaa toteuttaa kirjoitusta niin, että väliin ei jäisi päiviä, jotka vievät punaisen langan mennessään. Kirjoittamiselle tulisi mahdollistaa intensiivinen ja pitkäkestoinen aika, jolloin voisin keskittyä kirjoittamiseen täysillä. Tämä työ on valmistunut pitkällä ajalla ja sen työstäminen on vienyt paljon ajatusta. Punainen lanka on kadonnut useita kertoja ja sen takaisin saaminen on vaatinut työn aloittamista uudelleen ja uudelleen. Kokemusten ja teorian yhdistäminen on haastanut rakenteellisesti. Tutkimuksen aikana olen joutunut käymään hyvin tarkasti läpi omia kokemuksiani ja sitä kautta löytämään asioita, joita voitaisiin jatkossa kehittää. Omiin kokemusten tutkiskelu on ollut hyvin raskas tapahtuma, mutta myös opettavainen.

Muutos on ollut tärkeä ymmärtää paitsi käsitteenä, mutta myös muutosjohtamisen teorian kautta. Muutoksessa johtamisen kehittämisessä tarvitaan teoriaa kokemusten tukena. Tässä tutkimuksessa muutos etenee teorian ja kokemusten kanssa käsi kädessä. Drucker kiteyttää muutosjohtamisen ajatuksen: ”Muutoksia ei voi hallita. Voi vain olla niitä edellä.” (Drucker 2000, 89.) Muutosjohtaminen ja tutkimus ovat molemmat tilanteita, joissa tulisi pystyä ennakoimaan tulevaa mahdollisimman kriit-

tisesti. Ilman ennakkointia ei voida saada toivottua tulosta. Asiat tulevat eteen suunnittelemattomasti ja vaativat näin paljon työtä selvitäkseen taas järjestykseen.

Tämän opinnäytetyön haasteellisin kohta oli analyttinen pohdinta. Pystyäkseen tekemään hyvän analyysin aiheesta, täytyy tuntea muutosjohtaminen teoriatasolla. Niinpä olen koko työn ajan joutunut palaamaan moneen teoriaan ja tutkimukseen uudelleen ja uudelleen ja miettimään omaa muutosjohtajuutta hyvin kriittisesti. Muutosjohtamisen kannalta onkin hyvä tiedostaa, että muutoksen aikana ihmisillä on vahva taito palata takaisin vanhaan ja tuttuun toimintatapaan. Muutos on pitkä prosessi, jossa täytyy koko ajan olla tarkkana, että suunta muutokselle pysyy suunnitelmassa ja sitä arvioidaan jatkuvasti. Tämä on mielestäni kaikkein haastavinta, sillä ihmiset oikeasti ovat erittäin hanakoita unohtamaan, mitä asioista on sovittu ja taas siirtyä siihen mitä tulee selkärangasta. En henkilökohtaisesti pidä jatkuvasta toisten seuraamisesta, vaan haluan antaa heille siimaa tehdä itsenäisesti työtä. Tämä on kuitenkin koko muutosprosessin ajan tuonut ongelmia ja olen yrittänyt opetella pitämään kiinni ohjista, mutta antamaan tarvittaessa kuitenkin siimaa henkilöille jotka pystyvät toimimaan löysän siiman turvin. Kuitenkin mielessäni on ristiriita siihen, että pidänpö kiinni kontrollista vai päästänpö irti ja annan henkilöstön tehdä päätöksiä. Haluanko siis olla kontrolloija vai annako siimaa?

Myös asioiden perustelu on ollut haastavaa. Olen kuitenkin oppinut sen, että mikä on minulle selvä, ei ole sitä välttämättä toisille. Minun tulee siis jaksaa perustella asioita tarkemmin ja säännöllisemmin, jotta kaikille tulee sama ymmärrys siitä mihin tähdätään. Minun tulisi saada kenttä mahdollisimman aktiivisesti mukaan muutokseen, sillä silloin päätökset ja ratkaisut tulevat myös henkilöstön näkökulman huomioiden. Tämä helpottaa sitä, että kun he ovat itse olleet päättämässä asioista, myös muutos lähtee helpommin toteutumaan ja siirtymään käytäntöön. Olen myös huomannut, että asian on otettava pikaisesti käsittelyyn, silloin kun huomaan jotain olevan pielessä. Näin muutettava toiminta ei ehdi vakiintua väärään suuntaan vaan se ehditään ”karsia” pois väärät toimintatavat. Tämä tuli hyvin vahvasti vastaan siinä kun aloitimme toimintaa uudessa ja aloimme toimimaan kuitenkin vanhan organisaation tavalla. Nyt siitä on ollut erittäin vaikea päästä pois.

Olen huomannut muutosjohtamisen aikana, että olen tehnyt äärettömän paljon virheitä, joiden vuoksi olen joutunut tekemään monia asioita vaikeimman kautta. Nämä virheet ovat kuitenkin opettaneet minua olemaan kärsivällisempi ja suunnitelmallisempi. Ilman tällaista kokemusta muutoksesta, en olisi kokenut näitä kaikkia vaikeita hetkiä ja päässyt huomaamaan sitä, että me selviämme lähes mistä vain, kunhan muistamme puhaltaa yhteen hiileen. Yhdessä tekeminen on mukavampaa ja motivoivampaa. Se myös sitouttaa meitä työyhteisöömme vahvemmin.

Olemme oppineet luovimaan erilaisuuden keskellä ja hyväksymään sen, että aina ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia tai ratkaista ongelma. Ratkaisukeskeisyys on hyvä asia, mutta se ei aina auta, sillä myös erilaisuuden hyväksyminen on tärkeää. Pääasia, että lopputulos on organisaation hyväksymä. Hyvin usein samaan tilanteeseen ei ole aina yhtä ainoaa ratkaisua, sillä tilanteet ovat aina hyvin yksilöllisiä. Meidän on siis hyväksyttävä se tilanne, että jokaisella tilanteella on ainutkertaiset etene- misvaihtoehdot. Tällainen monimutkaisuus tulee vain hyväksyä. Muutos on meillä nyt jatkuvaa, em-

me elä tasaista, turruttavaa arkea. Vierivä kivi ei sammaloidu pitää meidänkin kohdalla nyt paikkaansa. Arki töissä ei todellakaan ole urauttavaa, jumittavaa tai turruttavaa. Kaikki vastaan tulevat pirulliset ongelmat on ratkaistavissa vuorovaikutuksellisessa yhteydessä esimiehen ja henkilöstön välillä.

Tämä muutosjohtamisen projekti on avannut silmät sille, että minäkin olen vain ihminen. Minun tunteet (inhimillisyys, haavoittuvuus, keskeneräisyys, pelko, ilo...) ovat asioita, jotka vaikuttavat kaikkien päivän aikana tapahtuviin ratkaisuihin. Joskus asiat selviävät paremmin, joskus ei vain yksinkertaisesti onnistu mikään. Vireystila, murheet, huolet, ilot jne ovat asioita, jotka vaikuttavat kykyyn selvittää päivän haasteista. Välillä hyvin nukutun yön jälkeen ratkaisut avautuivat silmien eteen kuin tarjottimella ja väsyneenä taas tuntui, että kaikki päätökset olivat epäonnistuneita jo alkuunsa. Tasapainon pitäminen on vaikeaa ja vaatii ajoittain kykyä myöntää, että on hyvä antaa asioiden hautua päässä vaikka yön yli, eikä kiirehtiä eteenpäin vain tavan vuoksi.

Stressi-tilanteesta selviää parhaiten hyvin ihmissuhteiden ylläpitämisen avulla. Kaikki kiire ja ahdistus helpottuvat, kun muistaa jättää aikaa perheelle, ystäville ja läheisille. Mikään asia ei saa olla niin kiireinen, että unohtamme pitää itsestämme ja omasta hyvinvoinnistamme huolta. Meillä jokaisella on omat rajamme, joista vain itse pystymme pitämään huolta. Meidän esimiesten tulee siis tuntea itsemme ja omat rajamme siinä, mitä jaksamme kantaa. Meidän tulee vaalia ihmissuhteita ja pystyä keskustelemaan asioista. Asioiden kerryttäminen itsellemme nostaa vain stressitasoa. Vaikeatkin asiat on käsiteltävä ja siten saatava pois päiväjärjestyksestä. On tiedostettava, että vastaan tulee monenlaisia ongelmia, mutta niistä selvitään, kunhan niihin tartutaan aktiivisesti. Ja ne halutaan ratkaista mahdollisimman perusteellisesti.

Esimies käy tällaisia ongelmia läpi olipa kyseessä suomalainen tai kansainvälinen yritys. Organisaation muutos on kaikkialla vaativa prosessi, jossa on kyse ihmisten johtamisesta. Muutosjohtajuutta tarvitaan kaikkialla yrityksissä, joissa pyritään viemään asioita eteenpäin ja kehittämään toimintaa jatkuvasti. Ongelmat ovat kaikkialla samat, vaikka yritys toimisikin eri aloilla tai eri maissa. Sen vuoksi muutosjohtajuutta tutkineet tutkimukset ovat verrattavissa toisiinsa alasta tai maasta riippumatta.

Tämä työ on opettanut minulle, kuinka tärkeää on toimiva perehdytys ja sen eteenpäin vieminen pitkällä ajalla systemaattisesti. Muutos saattaa tulla organisaatiolle kalliiksi jos sitä ei onnistuta viemään läpi hallitusti. Muutosvastarinta nostaa muutoksen kustannuksia hidastamalla muutosta, mutta kustannuksia nostaa myös yleinen epävarmuus vaikuttamalla ihmisten työtehoon. Jos perehdytykseen panostetaan enemmän ja tarkemmin joka tasolla, on muutos helpompi ottaa vastaan ja viedä eteenpäin. Alkuun budjetoitu raha perehdytykseen maksaa itsensä takaisin muutoksen edetessä. Sairaslomat vähenevät, stressi ja työhyvinvointi paranevat, työmotivaatio ja työimu pysyvät positiivisena ja innokkaana. Perehdytys ja kummi-työskentely auttavat uutta johtajaa / esimiestä kohtaamaan tulevat ongelmat ja ratkaisemaan ne nopeammin ja tehokkaammin. Perehdytystä ei koskaan voi olla liikaa, mutta liian vähäisenä se estää toiminnan laadukkaan etenemisen.

Esimiehenä en omannut vielä minkälaisia valmiuksia muutosjohtamisessa, mutta taidot ja osaaminen on kehittynyt huomattavasti tutkimuksen aikana. Nykyisellä osaamisella omaan nyt paremmat taidot ja kyvyt saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen, mutta myös oma toimintani muutoksen keskellä on tehokkaampi ja ymmärtävämpi. Jokainen muutos tulevaisuudessakin tulee olemaan oma kokemuksensa, mutta kaikki oppi, mitä tämä tutkimus on opettanut auttaa minua esimiehenä viemään eteenpäin hallitummin. Muutostilanteessa henkilöstön sitoutuminen uuteen toimintatapaan on erittäin tärkeää. Mikäli henkilöstö ei sitoudu muutokseen, ei muutoshankkeella ole onnistumismahdollisuuksia. Mutta toisaalta taas seuraava muutos on aivan toisenlainen ja jokainen kokemus auttaa viemään asioita eteenpäin tehokkaammin.

Tämäkin tutkimus osoittaa, että jokainen esimies kokee muutosjohtamisen eritavalla ja eri muutoksissa. Kaikissa on kuitenkin sama pohja, jonka varaan on helppo lähteä viemään asiaa eteenpäin. Jokainen esimies omaa erilaisen kokemuksen ja koulutuksen, joihin pohjaa oman toimintansa muutoksessa. Kuitenkin tällainen yksittäinen kokemus auttaa esimiestä huomaamaan, että kaikissa muutoksissa on ongelmia, jotka pitää ratkaista ja niiden ratkaisemiseen on olemassa erilaisia työkaluja.

Esimiehenä kehityin muutosviestinnässä ja ihmisten johtamisesta ja tukemisesta muutostilanteissa. Opin kuitenkin jo huomaamaan, että koko ajan voin kehittyä aina vaan eteenpäin ja osaavammaksi muutosjohtajaksi. Tunnen myös muutosvastarinnan syntyssyyt ja nyt ymmärrän, millaisiin asioihin minun tulisi muutosvastarintatilanteissa puuttua ja miten niitä johdetaan eteenpäin.

Kummijohtajuus on mielestäni erittäin tärkeä asia, joita kannattaa hyödyntää entistä tehokkaammin. Tässä pitkän kokemuksen omaava esimies voi ohjata ja neuvoa uutta esimiestä, jolla muutosjohtamiskokemus rajoittuu vain teoreettiseen tietämykseen. Tällainen toiminta opettaa sekä uutta esimiestä, että kummijohtajaa. Tällainen ota ja anna tapa toimia lisää tasa-arvoisuuden toteutumista, koska molemmat osapuolet voivat ottaa ja antaa arvokasta tietoa ja kokemuksia. Lisäksi kummijohtajuus vähentäisi esimiesten kokemaa yksinäisyyttä. Esimiestyö on hyvin yksinäistä ja itsenäistä ja sen vuoksi kummijohtajuuden avulla voidaan saada hyvin onnistuneita verkkoja onnistumisen turvaamiseksi. Esimiehelle on tärkeä saada tunne siitä, että on joku jonka kanssa voi asioita käsitellä ja joka tietää mistä puhutaan.

Kahden eri organisaation yhdistäminen on aina suuri haaste. Etenkin tässä tutkimuksessa entinen organisaatio oli pienyritys ja uusi organisaatio iso, kansainvälinen organisaatio. Toimintakulttuurit ovat siis erilaiset, vaikka toiminta sinällään on samaa. Jokaisessa organisaatiossa on myös ammatillinen osaaminen eri kehitysvaiheessa. Sen vuoksi siirtyvän organisaation osaaminen pitäisi pystyä paremmin hyödyntämään jo heti alku vaiheessa. Tässä kohtaa palataan taas perehdytyksen tärkeyteen. Kun siirtyvä henkilöstö on motivoitunut muutokseen, niin heidän osaamisen siirtäminen heti uuden organisaation käyttöön onnistuu paremmin. Kun muutosvastarinta on päällä, ei kukaan kykene antamaan täyttä panostustaan uuden organisaation käyttöön ja sen vuoksi henkilöstö ei ole niin tuottava kuin se voisi olla ja toiminta ei ole laadukasta. Kun kaksi hyvin erilaista toimintakulttuuria yhdistyy, siihen vaikuttaa valtavasti vuosien varrella saadut kokemukset muutoksista, muutosvalmiudesta ja asenteesta työhön.



Muutostilanne tuo aina tullessaan selkiytymätöntä roolia ja työtehtävien sekavuutta. Tässäkin auttaa eteenpäin riittävän tehokas ja aktiivinen perehdytys tulevaan toimintaan, laatuun, visioon, strategiaan ja arvoihin. Etenkin esimiehille on haasteellisesta totutella uusiin toimintatapoihin ja järjestelmiin ja kaiken tämän keskellä yrittää hitsata erilaisia toimintakulttuureita ja –tapoja omaavat henkilöstö yhteen ja puhaltamaan yhteen hiileen kohti uutta visiota. Tässäkin auttaa se, että koko organisaatio ylintä johtoa myöten on muutoksessa mukana ja viestii asioista aktiivisesti. Resurssit tulee olla muutoksen mukaisesti käytettävissä ja painottua nimenomaan henkilöstön ja esimiehen osaamisen kehittämiseen. Kummijohtajuus auttaa uutta esimiestä arjen yksinäisyyden hallitsemisessa ja hyväksymisessä.

Tässäkin muutoksessa tuli tunne, että muutos oli ylimmässä johdossa valmis siinä vaiheessa kun yhdistyminen oli tehty paperilla. Uusi esimies oli muuten muutoksessa hyvin yksin ja perehdytyksen vähäisyys vaikeutti toiminnan etenemistä laadukkaaseen suuntaan. Tiedon siirtyminen uudesta toimintamallista ja uusista vastuista ja henkilöistä tulee siirtyä ajan kanssa aktiivisena ja johdonmukaisena syklinä. Muutoksen keskellä tulee huomioida, että koko ajan henkilöstö tekee luopumista vanhasta ja pyrkii luomaan uutta. Tällainen, vanhasta luopuminen, saattaa olla hyvinkin raskasta ja sen käsittely vaatii aikaa ja panostusta hyväksyä uudet asiat. Kaikki eivät välttämättä tunne tarpeelliseksi muutoksia ja sen vuoksi heidän tukeminen asian käsittelyssä vaatii aikaa ja panostusta.

Esimiehien tulisi hallita omat tunnetilansa muutoksessa ja toimia uuden organisaation edustajana ja viestinviejänä. Mutta tähänkin tarvitaan apua ja tukea, sillä pystyäksesi olemaan henkilöstölle tukena muutoksessa, esimiehen pitää pystyä perustelemaan muutoksen tärkeys myös itselle että henkilöstölle. Muutosvastarinta syö hirveästi resursseja henkilötasolla, mutta myös organisaatiotasolla. Voimavaroja hukataan turhaa ja työmotivaatio ja työkyky ovat koetuksilla. Tällainen toiminta ei mitenkään voi tuottaa laadukasta tulosta. Sen vuoksi muutosvastarinnan taltuttamiseen kannattaa panostaa aikaa ja vaivaa. Muutosvastarintainen henkilöstö aistii herkästi esimiehen epävarmuuden ja hyödyntää nopeasti tilannetta oman näkökulmansa tukemiseen, sen vuoksi tuo muutosvastarinnan katkaiseminen heti alkuunsa on ensiarvoisen tärkeää.

Itselleni sanottiin muutoksen kynnyksellä esimiehen puolelta, että muutos tulee olemaan raskas ja vaatii paljon henkisiä ja fyysisiä ponnistuksia. Näin suuri muutos vaatii aikaa ja alussa tehty työ kantaa hedelmää myöhemmin. Itse kuitenkin koin, että muutoksessa tulleet fyysiset ja henkiset ponnistukset suurimmaksi osaksi johtuivat nimenomaan huonon ja epäonnistuneen perehdytyksen ja vähäisen tuen määrän vuoksi. Muutos on joka kerta yksittäinen kokemus, eikä asioita monesti voida ennakoida etukäteen kovinkaan tarkasti. Kuitenkin kun yrityskauppoja tehdään nykyään paljon, on niiden eteenpäin viemisestäkin varmasti opittu jo paljon. Uskoisin, että kaikissa tällaisissa muutoksissa on aina sama alkutilanne ja on esimiehen taidoista kiinni miten asia lähtee etenemään. Sen vuoksi, juuri tähän olisi erittäin tärkeä panostaa aikaa ja resursseja. Mitä osaavampi esimies aloituksessa on, sitä nopeammin toiminta on laadukasta, tehokasta ja tuottavaa. Jos esimiehen taidot eivät riitä vastaantulevien karikoiden ylittämiseen, saattaa tuottavuus kärsiä todella paljon. Kun esimiehellä on alusta lähtien selkeä tavoite, tulevaisuuden näkymä sekä resurssit, on muutoksen toteuttamistapa ja lopputulos selkeämpää ja suunnitellumpaa. Näin suuri muutos vaatii aina aikaa, jopa vuosia,

joten siihen täytyy olla varautunut jo heti alussa. Tähän tulee olla resurssoitu riittävästi aikaa ja rahaa sekä osaamista ja tukea.

Itse tuoreena esimiehenä ajatukseni aikataulutukseen oli puutteellinen, sillä alussa havittelin kuuta taivaalta nyt ja heti. Vaati pitkän tovin ymmärtää, että muutos ei tapahdu nopeasti, vaan vaatii sen, että hyväksyn asioiden keskeneräisyyden ja panostan asioiden eteenpäin viemiseen, seuraamiseen ja arviointiin aikaa ja voimavaroja. Jos itse en jaksu hyvin ja heti alussa väsyttän liian suurella vaatimustasolla, ei muutos pääse etenemään ja henkilöstö kärsii toiminnan laahatessa. Huomasin juuri oman jaksamisen olevan ensiarvoisen tärkeää. Näin jaksan huomioida ja palvella henkilöstöä asioissa eteenpäin. Esimiehen ja henkilöstön ammattitaito ja osaaminen vaatii rahallista panostusta, mutta se tulee maksamaan itsensä takaisin työhyvinvoinnin paranemisen, sairaslomien vähenemisen, täyttöasteen paranemisen, työviihtyvyyden kautta. Jos henkilöstö uupuu kesken muutoksen, aiheutuu turhia kustannuksia, muutoksen hidastumista ja turhaa väsymystä. Väsynyt työntekijä ei selviydy työpäivän haasteista ja organisaatiossa maksetaan turhia maksuja hyödyttömistä työtunneista.

Esimiehen kokemuksia ei ole paljon tutkittu muutosjohtamisen näkökulmasta. Jotenkin minulle tuli tunne, että esimiesten kokemuksia pidetään ennemminkin itsestään selvyyttenä ja niihin ei viitsitä niin kiinnittää huomiota. Tämä narratiivinen kertomus ja tutkimus auttoi ymmärtämään, kuinka paljon asioita muutosjohtajan tulee hallita ja kuinka tärkeä on, että tuo muutosjohtaja on motivoitunut työhönsä ja positiivinen asenne muutokseen siirtyy myös henkilöstöön. Elämme nykyään hyvin kiireisen ja muuttuvan yhteiskunnan aikaa, jossa jatkuvat uudet vaatimukset vaativat muutoksia toimintoihin. Nämä asiat korostuvat yrityskaupan mukana tulevilla organisaatioilla. Kasaantuneet ongelman muutoksen vaiheissa lisäävät huolta, pelkoa ja väsymystä. Toivoisin, että tämän opinnäytetyön avulla voitaisiin saada helpotusta ja apua vastaaviin muutostilanteisiin ja jaksamista uuden yksikön käynnistämiseen.

Tutkimuksen aikana mietin paljon esimiehille suunnattujen koulutusten tärkeyttä. Etenkin tulevaisuudessa, sote-uudistuksen keskellä hoitotyön laadukas johtaminen tulee korostumaan entistä enemmän. Muutoksia tulee olemaan vastassa paljon ja niiden johtaminen vaatii taitoa, luovuutta ja tahtoa. Tämän kokemukseni jälkeen olen pohtinut, miten tuo tuleva suuri muutos onnistuu? Miten vaativaa työtä tekevät hoitajat saavat tuen muutoksessa? Miten esimiehiä koulutetaan ja heidän osaamiseensa ja perehdytykseen panostetaan? Tuleva sote-uudistus puhuttaa ihmisiä joka puolella. Uudistuksen tavoitteena on turvata asiakkaiden laadukas, turvallinen ja tuloksellinen hoito. Tässä nousee esille hoitotyön johtajien ja esimiesten vastuu. On esimiesten tehtävänä kehittää palvelut, riittävyys ja henkilöstön jaksaminen vaaditulle tasolle. Hyvinvoiva ja osaava esimies kykenee johtamaan hoitotyötä tehokkaasti ja asukasturvallisuutta kehittäen. Hyvä esimies saa henkilöstön viihtymään ja siten työhyvinvoinnin kukoistamaan. Onnistunut esimiestyö tuottaa siis myös kustannussäästöjä. Näin ollen esimiesten tukemiseen, kouluttamiseen ja perehdyttämiseen kannattaa panostaa aikaa ja vaivaa, se tulee maksamaan itsensä varmasti ajansaatossa pois moninkertaisesti.

Muutoksessa nimenomaan edellytetään riittäviä johtamis- ja esimiesresursseja. Jos näitä resursseja ei ole, voi muutoksen toteutuminen vaarantua oleellisesti ja näkyä toiminnassa tehottomuutena, laadun heikentymisenä ja henkilöstön tyytymättömyytenä. Etenkin ikäihmisten puolella alan veto-voima on jo nyt heikko. Jos esimiestyöhön ei panosteta ja siten saada alaan tunnettavuutta ja veto-voimaa, kärsimme kohta työvoimapulasta. Edessämme on varmasti suuria muutoksen terveys- ja sosiaalipuolella, sen vuoksi meidän esimiesten on avattava silmämme muutokselle jo nyt ja valmistettava toimintamme kohtaamaan tulevat muutokset. Tärkeä on, että meillä esimiehillä on mahdollisuus tehdä työmme hyvin, oppia uusia asioita koulutusten kautta, viihtyä työssämme sekä osallistua jo varhaisessa vaiheessa perehdytyksen kautta kohtaamaan muutos. Näin pystytään varmistaan laadukas, tuloksellinen ja turvallinen muutos kaikille hoitohenkilöille sekä myös asukkaille.

Nykyään hyvin monet organisaatiot ovat kansainvälisisten suurten yritysten alaisia. Kansainvälinen muuttuminen yritysmaailmaan on siis nykypäivää. Muutosjohtaminen on samaa kansainvälisesti kuin mitä suomalaisissa yrityksissä. Esimiesten tulee olla kansainvälisissäkin yrityksissä osaavia ja tietoisia muutosjohtajia, sillä yritysmaailma on nykyään jatkuvassa muutostilassa. Suomi ei ole enää pieni maa, jossa toimitaan kotimaisten yritysten alla, sillä kansainväliset yritykset ovat ostaneet toimintaamme ja suomalaiset yritykset ovat hyvin kiinnostavia kansainvälisillä markkinoilla. Osaava muutosjohtaja on siis kansainvälisesti arvostettu osaaja. Mitä pidemmälle ajassa mennään, sitä kansainvälisempiä ovat myös sosiaali- ja terveysalan yritykset. Jotta muutosjohtaminen onnistuu, tulee esimiehen tuntea se kulttuuri, jossa toimitaan. Saadakseen muutoksen eteenpäin, on muutosjohtajan tunnistettava juuri kyseisen maan kulttuurin ja yleiset toimintatavat. Perusasiat muutosjohtamisessa toimivat kaikkialla, mutta kulttuurin hallitseminen samanaikaisesti on hyvin tärkeä osa muutosjohtamista.

## LÄHTEET

Alijärvi P. (2009). Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä. Case Kiipulasäätiö. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Visamäki.

Aarva, Kim 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Terveystieteiden laitos. Tampere University Press. Saatavilla myös sähköisesti  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66485/978-951-44-7740-9.pdf?sequence=1>

Cameron, E. & Green M. 2009. Making sense of Change Management. Kogan Page, UK

Drucker P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.

Erkkilä, K. K. & Valpola, A. (2005). M&A 1.0. Yritysten yhdistämisen työkirja. Teknologiateollisuus.

Erämetsä, T., 2003: Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Fernandez, S. & Rainey H. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review, March/April.

Gill, R. 2003. Change management or change leadership. Journal of Change Management vol 3 no 4 (Löydettävissä teoksesta Price, D. The Principles and Practice of Change. 2009. Open University, OU Business School)

Green, M. 2007. Change Management Masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management. London and Philadelphia. Kogan Page.

Greenleaf, R. 1970. The Servant as Leader. Viitattu 14.2.2018.  
<https://www.leadershiplondon.org/pdf/TheServantLeader.pdf>.

Hakanen, J. ja Työterveyslaitos. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Harvey-Jones, J. 2003. Making it happen, reflections on leadership. London: Profile Books LTD.
- Heikkinen, H. 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prime Oy.
- Hänninen, V. 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Acta Universitatis Tamperensis 616. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Iharvaara, Outi 2013. Esimies tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa - vanhusten kotihoidon hoitajien kokemukset. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu.
- Ilmarinen. 2004. Onnistunut muutos -Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin Viitattu 3.1.2018. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Johnson L. & Luecke R. 2005. The essentials of managing change and transition. Harvard Business School Press.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P., Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa –konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen P. 2006. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY
- Kasanen, M. Onnellisena työssä. 2015. Kollega.fi. Viitattu 14.2.2018 <http://kollega.fi/2015/03/onnellisena-tyossa/>.
- Korpela, M., Suominen, T., Kankkunen, P., Doran, D. 2010. Hoitotyön lähijohtajien arviot omasta ja vastuuyksiköidensä hoitotyöntekijöiden työn hallinnasta ja heille antamastaan tuesta. Hoitotiede.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.

- Kotter, J. 2009. Tärkeysjärjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2012. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S., Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Laitinen T. (2010). Muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstöön kahden yrityksen yhdistyessä. Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu Leppävaara.
- Lappalainen, M. 2008. Renessanssimuutos – monimutkaisesta helppotajuista. Helsinki: Firene Oy.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaja, Helsinki.
- Manka, M-L, Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto ja kirjoittajat.
- Mattila P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Nieminen J. 2007. Muutoksen myllerryksessä. Artikkeliteoksessa Ammatillinen kasvu – Professional Growth : professori Pekka Ruohotien juhlaKirja. Hämeenlinna: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Niskanen, P. 2007. Business Bushido: johtamisen seitsemän arvoa. Helsinki: Basam Books.
- Perkka-Jortikka K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.
- Ponteva K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Pulkkinen, S. (2010). Onnistuneen muutosjohtamisen edellytykset. Laurea-ammattikorkeakoulu Tikkurila, opinnäytetyö, Vantaa
- Raulos, Eeva 2012. Kotihoidon lähijohtajien kokemuksia sairauspoissaolohankkeesta. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotieteen laitos. Pro gradu.
- Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Suomentanut Matti Karhu. Helsinki: Infoviestintä.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco.

- Schwantes, M. Servant Leadership. 2015 The case for the best leadership philosophy. Viitattu 14.2.2018  
[http://www.hr.com/en/magazines/leadership\\_excellence\\_essentials/may\\_2015\\_leadership/servant-leadership-the-case-for-the-best-leadership\\_i9433508.html](http://www.hr.com/en/magazines/leadership_excellence_essentials/may_2015_leadership/servant-leadership-the-case-for-the-best-leadership_i9433508.html)
- Stenvall I., Majoinen K., Syväjärvi A., Vakkala H. & Selin A. 2007. "Mees rommpeines siihen". Henkilöstövoimavarojen hallinta, ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa
- Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Tampereen teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto. VTT publications. Väitöskirja.
- Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995 –1997. Acta Universitatis Tamperensis 1121. Väitöskirja.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen K. 2001. Muutoshallinnan mestari – Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita paremmin? Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- Tuominen, K. 2005. Muutoksen johtaminen: Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Työhyvinvointi muutoksessa. Julkaisija Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007. Helsinki: Erweko Painotuote Oy, toinen uudistettu painos.
- Tyler, T.R. 2003. Trust within organizations. Personnel review. Vol. 32.
- Virtanen, P., Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen P., Tonttila O., Oosi O. & Koskela T. 2006. Kohti yhdenmukaisempia sosiaali- ja terveystalouksia Helsingissä: Sosiaali- ja terveystoimen organisaatiouudistusten vaikutusten arviointi. Helsinki: Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskus.
- Virtanen Juha V. 2010. Johtajana sairaalassa – johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keski- ja yläpääjohtoon ja ylipäätään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Uniprint, Turku. Saatavilla myös sähköisesti  
[http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2\\_2010.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2010.pdf)

Vuokila-Oikkonen, P., Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Kertomukset hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa: Narratiivinen lähestymistapa. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.